«N'essayez pas de **mentir** à David Lieberman»

The New York Times

DAVID J. LIEBERMAN

LISEZ DANS LES PENSÉES DE VOS INTERLOCUTEURS

LES SECRETS DE LA PSYCHOLOGIE POUR DÉCOUVRIR CE QUE VOS INTERLOCUTEURS DISSIMULENT

LEDUC.S EDITIONS

DU MÊME AUTEUR, AUX ÉDITIONS LEDUC.S

Comment obtenir la vérité en moins de 5 minutes, 2011.

Comment obtenir ce que vous voulez, 2009.

David J. Lieberman est un spécialiste du comportement humain. Hypnothérapeute et docteur en psychologie, il intervient comme expert dans des grandes entreprises et auprès de particuliers.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Traduit de l'anglais par Marc Rozenbaum.

Titre de l'édition anglaise : *You Can Read Anyone*

Copyright © 2077. All rights reserved. Published by arrangement with the author David Jay Lieberman

Illustrations : Antoine Limare

Design couverture : bernard amiard

© 2012 LEDUC.S Éditions (ISBN : 978-2-84899-905-0) édition numérique de l'édition imprimée © 2012 LEDUC.S Éditions (ISBN : 978-2-84899-533-5).

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Leduc.s

Comment utiliser ce livre

Dans la **Partie 1**, vous découvrirez comment déchiffrer en quelques instants les pensées, les sentiments et les émotions de vos interlocuteurs. Ce système fonctionne avec tout le monde, partout et en toutes circonstances. Par exemple, quelques minutes suffisent pour déterminer si une personne est intéressée ou indifférente, si elle a de l'assurance ou si elle a peur, si elle est sincère ou si elle cache quelque chose.

Dans cette partie, nous allons étudier sept grandes questions que vous pourriez vous poser concernant les pensées ou les intentions de quelqu'un, et nous allons recourir à une série d'exemples pratiques afin d'illustrer la manière dont ces techniques peuvent être facilement appliquées. Chaque chapitre de ce livre présente différentes techniques d'observation et de conversation.

Dans certains cas, vous ne pourrez pas engager directement la conversation avec la personne dont vous voulez obtenir une information, ou avec qui vous voulez discuter. Vous utiliserez alors une méthode faisant appel à certains signes et signaux. Dans d'autres situations, vous aurez la possibilité d'avoir un échange avec l'individu en question, et vous pourrez donc recourir à des techniques plus élaborées.

La **Partie 2** concerne les situations dans lesquelles vous aurez besoin d'obtenir des informations plus précises. Vous y apprendrez comment établir, de façon presque parfaite, le profil d'un individu, comment savoir ce qu'il pense ou ce qu'il ressent, et comment prédire ses actions.

Ainsi, en appliquant les techniques de la Partie 1, vous pourrez connaître, par exemple, les intentions de la personne avec qui vous sortez. Vous pourrez ensuite établir son profil complet pour savoir de quelle façon cette personne réagira à ce que vous pourrez dire ou faire. Dans une négociation, vous pourrez rapidement évaluer le degré de sincérité et de confiance de votre interlocuteur.

D'autre part, si vous voulez savoir comment cette personne va se comporter, comment mesurer sa flexibilité ou comment détecter ses cordes

sensibles, vous pourrez utiliser cette méthode psychologique afin d'établir rapidement et discrètement un profil complet.

Grâce à des exemples précis et réels, vous apprendrez comment déterminer si une personne est influençable, si un coupable est disposé à avouer ou à s'en tenir à sa version des faits, ou si une personne sera prête à pardonner ou non en découvrant une vérité dérangeante.

Ce livre vous apprendra comment tirer au clair n'importe quelle situation, comment éviter qu'on profite de vous, et comment avoir le dessus avec n'importe qui, à tout moment – et souvent en moins de cinq minutes.

Introduction

N’avez-vous jamais rêvé de pouvoir entrer dans l’esprit de quelqu’un, pour savoir ce qu’il pense réellement ? C’est maintenant à votre portée, grâce à un système psychologique très élaboré.

Ce programme, unique en son genre, présente une formule complète, pratique et simple d’utilisation, dont vous pourrez vous servir à tout moment pour savoir ce qu’une personne pense et ressent.

De façon plus précise, ce livre n’est pas un recueil d’idées vues et revues sur le langage corporel. Nous n’allons pas prétendre que la manière dont une femme est coiffée vous permet de connaître tous les secrets de son âme, et nous n’allons pas formuler des généralités douteuses à propos des gens en fonction de notre intuition ou de nos sensations. Ce livre ne vous dira pas comment parvenir à des conclusions en observant la façon dont quelqu’un joint ses mains ou noue les lacets de ses chaussures.

Les principes exposés ici ne sont pas des idées, des théories ni des astuces qui ne seraient valables que de temps à autre et avec certaines personnes. Ce livre propose des techniques psychologiques spécifiques et testées qui peuvent à tout instant être appliquées à n’importe qui et dans pratiquement n’importe quelle situation.

Faut-il en déduire que vous serez capable de lire dans les pensées de tout le monde avec une précision parfaite, à chaque fois ? Non. Ce n’est pas un système 100 % infaillible. Cependant, à chaque rencontre, vous bénéficierez d’un avantage statistique certain. Vous aurez la possibilité de vous servir des outils psychologiques les plus importants qui gouvernent le comportement humain, non seulement pour rétablir l’équilibre, mais aussi pour disposer automatiquement d’un avantage.

Il faut bien comprendre que ce livre n’est pas destiné à développer ce que l’on appelle une « télépathie » qui vous permettrait de savoir exactement à quel nombre une personne est en train de penser ou si elle a l’intention de choisir un sandwich au thon pour son déjeuner.

Ce livre va vous apprendre, étape par étape, comment savoir ce que quelqu'un pense et ressent dans une situation donnée. Ainsi, par exemple, vous y découvrirez la manière précise de prédire si un autre joueur de poker va rester dans la partie ou se coucher, si un vendeur est digne de confiance, ou si une première rencontre amoureuse est prometteuse ou non.

Quand les enjeux sont élevés, ne vous contentez pas de mettre toutes les chances de votre côté. Dirigez le jeu de manière à ne jamais être perdant.

Partie 1
Les 7 questions déterminantes

Apprenez à déterminer rapidement et facilement ce que quelqu’un pense et ressent, quelles que soient la situation et les circonstances.

1
Est-ce que votre interlocuteur vous cache quelque chose ?

« L'honnêteté est peut-être le meilleur des principes, mais il est important de ne pas oublier qu'apparemment, par élimination, la malhonnêteté est le deuxième meilleur principe. »

GEORGE CARLIN
(humoriste américain)

Quand vous avez l'impression qu'une personne prépare un mauvais coup, trois possibilités seulement s'offrent à vous : affronter cette personne, ignorer la situation, ou essayer d'en savoir davantage.

Si vous affrontez cette personne, non seulement elle sera sur la défensive, mais s'il s'avère que vous vous êtes trompé, vous risquez fort d'apparaître comme paranoïaque ou jaloux, et votre relation avec cette personne en souffrira.

Ignorer la situation est parfois difficile, et cela peut vous causer du tort.

Enfin, essayer par vous-même de recueillir davantage d'informations prend du temps, et cela peut se retourner contre vous si l'on vous surprend à fouiner.

Dès que vous avez le sentiment qu'il se passe quelque chose de louche, par exemple, que votre enfant de 15 ans se drogue, qu'un de vos employés vous vole ou qu'un ami vous trahit, utilisez une des techniques qui suivent. Vous saurez ainsi quelles sont les intentions de la personne et ce qu'elle a à l'esprit.

Technique 1 : n'accusez pas, faites allusion !

Cette technique, que j'ai présentée pour la première fois dans mon livre *Comment obtenir la vérité en moins de 5 minutes*, vous apporte la quasi-garantie de percer à jour votre interlocuteur en cinq minutes. Elle fonctionne de manière analogue au test de Rorschach, aussi appelé test de la tache d'encre. Un test de Rorschach est une image abstraite constituée d'éclaboussures d'encre formées selon une symétrie bilatérale. Le principe de ce test est que la façon dont la personne interprète les formes qu'on lui présente révèle ses attitudes inconscientes et ses pensées.

Avec notre technique, nous utilisons la même théorie, mais d'une façon entièrement nouvelle : *verbalement*. Il s'agit de poser à votre interlocuteur une question qui ne sous-entend aucune mise en cause, mais qui fait allusion à la situation. Ensuite, simplement d'après sa réponse, vous serez capable de le percer à jour.

Vous pouvez ainsi aborder un sujet sensible et vous rendre compte si votre interlocuteur est à l'aise ou si ce sujet le préoccupe, et tout cela sans formuler la moindre accusation. Voyons un exemple :

ZOOM Un directeur commercial pense qu'une de ses collaboratrices vole des fournitures de bureau. S'il lui demandait carrément si elle a volé quelque chose à l'entreprise, elle serait immédiatement sur la défensive et, dès lors, il serait pratiquement impossible de lui faire dire la vérité. Si elle n'est pas coupable, elle niera bien évidemment avoir volé, mais si elle est coupable, il est probable qu'elle mentira et que, de la même manière, elle niera avoir chapardé quoi que ce soit.

Le directeur doit plutôt éviter tout ce qui ressemble à une menace. Il pourra lui dire, par exemple : « Julie, je me demandais si tu ne pourrais pas me donner un coup de main. On m'a signalé que quelqu'un du service commercial avait emporté chez lui des fournitures de bureau pour son usage personnel. Aurais-tu une idée sur la façon dont nous pourrions arrêter cela ? » Ensuite, il lui suffira d'observer sa réaction.

Si elle lui pose des questions et si elle semble intéressée par ce sujet de conversation, il peut être raisonnablement sûr qu'elle n'a rien volé. Si, au contraire, elle devient très mal à l'aise et cherche à changer de sujet, alors il y a de fortes chances pour qu'elle soit coupable.

Le directeur remarquera un changement immédiat dans son attitude et dans sa façon d'être (pour des détails sur les signes d'anxiété et d'insécurité, voir chapitre 3).

Si elle est innocente, elle sera contente qu'il lui ait demandé son avis et elle s'efforcera de formuler un conseil. Si elle est coupable, il sera aisé de voir qu'elle est tout à coup mal à l'aise, et elle affirmera probablement qu'elle ne ferait jamais une chose pareille. Or, elle n'a aucune raison de parler d'elle-même, sauf, bien entendu, si elle se sent prise en faute.

Un autre moyen d'appliquer cette technique consiste à simplement vous demander à haute voix comment quelqu'un pourrait faire une chose pareille

(ce dont vous accusez votre interlocuteur) et à en juger selon sa réponse. Voyons comment cela fonctionne :

ZOOM Lors d'une première rencontre, une femme trouve que son partenaire a une conduite un peu étrange. Elle se demande s'il ne serait pas sous l'effet de quelque substance, médicinale ou autre.
Pour en avoir le cœur net, elle peut poser cette question : « Est-ce que ce n'est pas incroyable, quand même, ces gens qui prennent des drogues et qui se disent que personne ne le remarquera ? » Ou bien, elle peut dire : « Je viens de lire un article dans lequel ils disent que 33 % des adultes ont essayé la drogue à un moment ou à un autre de leur existence. »
Ayant ainsi amené le sujet de façon indirecte, elle n'a plus qu'à observer son interlocuteur : la réaction de celui-ci lui indiquera s'il dissimule ou non sa propre consommation de drogue.
Si ce n'est pas le cas, il n'aura sans doute aucune hésitation à poursuivre cette conversation, tandis qu'un individu ayant de bonnes raisons de se sentir concerné s'efforcera de changer de sujet.

Une autre façon d'utiliser cette technique consiste à demander conseil à son interlocuteur à ce propos.

ZOOM Le directeur d'un hôpital soupçonne un médecin de boire pendant ses heures de garde. Il pourra lui dire : « Dr Smith, je voudrais vous demander un conseil. J'ai une collègue, dans un autre hôpital, qui a un problème avec un de ses médecins. Elle a l'impression qu'il boit pendant ses heures de garde. Auriez-vous une idée de la façon dont elle pourrait aborder ce sujet avec le médecin en question ? »
Là encore, si son interlocuteur est coupable des faits évoqués, c'est-à-dire s'il boit de l'alcool pendant ses heures de garde, il sera soudainement très mal à l'aise. Dans le cas contraire, il appréciera qu'on lui demande un conseil et il sera heureux de le donner.

Technique 2 : faites intervenir un élément imaginaire

Vous vous demandez si votre interlocuteur connaît quelque chose ou quelqu'un en particulier ? Cette technique, aussi appelée « On demande le Dr Bombay », vous permettra de connaître la vérité. Elle se fonde sur le principe de psychologie suivant : notre niveau d'intérêt pour ce que nous ne connaissons pas est constant. Si une personne n'a jamais entendu parler de Pierre, de Paul ni de Jacques, elle manifestera le même niveau d'intérêt ou de désintérêt lorsque chacun de ces trois noms sera évoqué dans la conversation. Au contraire, son attention se portera naturellement vers ce qui lui est le plus familier. Si cette personne connaît Pierre mais pas les

deux autres, elle se montrera plus attentive quand le nom de Pierre sera mentionné que lorsqu'elle entendra prononcer chacun des deux autres noms.

Cette technique consiste donc à faire à votre interlocuteur des propositions équivalentes. S'il manifeste un intérêt particulier pour l'une d'elles, cela signifie qu'il dispose vraisemblablement de certaines informations qu'il ne vous a pas révélées. Voici comment l'utiliser :

ZOOM Le responsable des ressources humaines soupçonne Julien d'avoir l'intention de quitter la société en emportant avec lui un portefeuille de clients. Il pense que Julien a déjà dû prendre contact avec « M. Lenoir », le gérant d'une société concurrente.
Il va donc tout simplement convoquer Julien et disposer sur son bureau, l'air de rien, trois dossiers respectivement étiquetés « M. Verdi », « M. Bleuet » et « M. Lenoir ». Si Julien a déjà rencontré M. Lenoir, ou s'il a déjà prévu de le rencontrer, son regard s'attardera davantage sur le dossier de M. Lenoir que sur les deux autres dossiers. Il se peut qu'ensuite, il tente d'éviter de porter son attention sur le dossier en question, mais son attitude paraîtra alors mécanique et hésitante.

Une autre façon d'appliquer cette technique consiste à simplement évoquer la situation et à surveiller la façon dont il porte son attention sur ce que vous lui dites. Commencez à énoncer les faits tels que vous les connaissez, puis *modifiez un des faits*. S'il porte alors son attention sur le fait modifié, vous pouvez en conclure qu'il est au courant de la situation.

Supposons, par exemple, qu'un détective interroge un suspect à propos d'un braquage. Il lui lira le rapport d'enquête et lui racontera précisément ce qui s'est passé, mais en modifiant un point essentiel concernant les faits relatifs au délit. Si le suspect est coupable, son attention se portera instinctivement sur ce point essentiel, car il sera surpris par ce qu'il vient d'entendre.

Il éprouvera le besoin d'être sûr d'avoir bien entendu, et il verra dans cette « incohérence » une raison pour laquelle il ne peut pas avoir commis ce forfait. Or, pour savoir que ce « fait » mérite qu'il s'y attarde, il faut qu'il soit le coupable. Au contraire, s'il est innocent, il ignorera tous les détails de cette histoire, et il sera donc incapable de distinguer le vrai du faux dans ce qui lui est raconté.

Voyons à quoi peut ressembler ce dialogue :

ZOOM Le détective lit au suspect les « faits » dont il a connaissance : « L'homme a tiré sur le caissier, puis il a pris le volant d'une voiture verte et (vous ajoutez alors un élément inventé) en démarrant en trombe, il a touché une autre voiture, mais il a poursuivi sa route… »
Si le suspect est le coupable, il contestera le détail incorrect : « Touché une autre voiture ? Ma voiture n'a aucune éraflure. Il ne peut pas s'agir de ma voiture ! » Il tentera ainsi de fournir une « preuve » de son innocence en exploitant l'élément d'information qui est faux. En faisant cela, il vous permettra de savoir qui est l'auteur du délit.

Technique 3 : informez sans accuser

Ici, il s'agit non pas d'accuser, mais d'informer. Selon la réponse de votre suspect, vous saurez s'il est coupable ou innocent. Ce plan consiste à étudier la réaction d'une personne à qui l'on présente une information nouvelle.

Anna a subi un examen médical de routine. Son médecin, ayant reçu les résultats d'analyse, lui téléphone pour lui annoncer qu'elle a contracté le virus de l'herpès. Elle songe à ses récents partenaires sexuels et elle est convaincue que le virus ne peut lui avoir été transmis que par Éric ou par Victor. Il serait sans doute vain d'aller demander à chacun des deux « suspects » s'il lui a transmis le virus en connaissance de cause, car elle peut s'attendre à ce que l'un et l'autre répondent par la négative.

Elle va donc procéder autrement :

ZOOM Anna téléphone à l'un et à l'autre, et elle glisse négligemment dans la conversation qu'elle vient d'apprendre qu'elle a un herpès. Les réponses qui lui sont faites lui permettent de savoir qui est le coupable :
Éric : « Mais pourquoi tu m'appelles ? Ce n'est pas moi qui te l'ai filé ! Moi, je n'ai aucun virus. »
Victor : « Quoi ? Mais tu as ça depuis combien de temps ? Tu me l'as peut-être refilé ! Mince, ce n'est pas possible. Tu en es sûre ? »
Lequel est vraisemblablement le coupable ? Éric ? Bien sûr ! Apprenant que son ancienne partenaire est atteinte d'une maladie facilement transmissible et incurable, il se met sur la défensive : il se sent accusé de la lui avoir transmise. S'il ne se préoccupe pas immédiatement de sa propre santé, c'est parce qu'il sait déjà pertinemment qu'il est contaminé. Tout ce qui lui importe, c'est de convaincre Anna qu'il n'est pas le coupable.
Victor, au contraire, réagit en supposant qu'Anna l'appelle pour l'informer qu'elle risque de l'avoir contaminé. Il s'énerve donc, car il commence à craindre pour sa propre santé.

Tout simplement, une personne qui est accusée à tort passera plus facilement à l'offensive, tandis que le coupable adoptera généralement une

posture défensive. Voici un autre exemple :

ZOOM Supposons que vous travailliez au service après-vente d'un magasin de matériel informatique. Un client rapporte une imprimante en panne et demande un échange en faisant valoir qu'il l'a achetée il y a seulement quelques jours. Il présente les documents nécessaires, et l'imprimante est dans son emballage d'origine.
Cependant, en examinant la machine, vous vous apercevez qu'il lui manque un composant qui coûte cher et qu'il est facile d'ôter. L'absence de cet élément explique clairement que la machine ne fonctionne pas correctement. En informant le client de cette découverte, vous pouvez obtenir deux réponses possibles :
Réponse 1 : « Ce n'est pas moi qui l'ai enlevé. Elle était comme ça quand je l'ai achetée. »
Réponse 2 : « Comment ? Mais alors, vous m'avez vendu une imprimante défectueuse ? Et moi qui ai passé deux heures à essayer de faire marcher ça ! »

Efficace, n'est-ce pas ? La personne qui donne la seconde réponse a de bonnes raisons d'être mécontente, c'est pour cette raison qu'elle réagit de manière offensive. Il ne lui vient pas à l'esprit qu'on pourrait l'accuser de quoi que ce soit.

Au contraire, la personne qui donne la première réponse n'a même pas essayé de faire fonctionner l'imprimante, puisque c'est elle qui a retiré le composant en question. Il ne lui vient pas à l'idée de se fâcher. Elle suppose d'elle-même qu'on lui attribue le sabotage et se met sur la défensive alors qu'on l'informe simplement qu'il manque quelque chose.

Technique 4 : détournez l'accusation

Cette technique consiste à lier ce que vous soupçonnez à un fait dont vous êtes certain, mais qui n'a en réalité aucun rapport. Si votre interlocuteur essaie de cacher ou de nier la vérité concernant ce que vous savez de source sûre, vous avez votre réponse.

Au contraire, s'il reconnaît librement ce fait, tout en niant le lien, alors vos soupçons ne sont vraisemblablement pas fondés. Voyons cela plus précisément :

ZOOM Henri a fait récemment la connaissance d'Hélène, mais il se demande si elle n'est pas alcoolique.
Il sait déjà qu'elle mâche toujours un chewing-gum après chaque repas, une habitude bien sûre anodine et qui n'a vraisemblablement pas de rapport avec l'alcool. Il va s'arranger pour aborder le

sujet de la façon suivante : « J'ai lu une étude selon laquelle les alcooliques auraient tendance à mâcher du chewing-gum après les repas. »
Si Hélène est alcoolique, il remarquera deux choses. Non seulement elle va commencer à paraître mal à l'aise, mais elle va aussi s'abstenir de mâcher du chewing-gum à la fin du repas. Or, elle n'a aucune raison de déroger à son habitude, sauf s'il lui vient l'idée qu'en mâchant un chewing-gum elle dévoilerait un aspect peu flatteur d'elle-même. Par ailleurs, elle n'a aucune raison de mettre en doute la véracité de l'information formulée par Henri. Elle se dit probablement : « Mince, c'est justement ce que je fais. »
En revanche, si elle n'est pas alcoolique, elle répondra à Henri qu'elle mâche toujours un chewing-gum après le repas, et que par conséquent, il ne s'agit pas là d'un critère fiable. Bien sûr, même si elle n'a pas l'habitude de boire de façon excessive, il se peut qu'elle renonce à mâcher son chewing-gum cette fois-ci, dans le souci d'éviter qu'Henri se méprenne. Le plus probable est cependant qu'elle ne renonce ni à ce petit plaisir habituel ni à l'occasion de relativiser cette « théorie », ne serait-ce que pour éviter de paraître sous un mauvais jour.

Technique 5 : annoncez une menace ou promettez une récompense

Quand les enjeux sont importants, cette technique, qui fait appel à une tactique psychologique, est excellente pour déterminer ce que votre interlocuteur vous cache, même s'il sait très bien jouer la comédie. Vous devez informer la personne que vous croyez coupable que vos soupçons se portent sur elle et sur une autre personne (un acolyte auquel vous aurez fait appel) et à qui vous aurez attribué un regrettable défaut. Ensuite, observez le comportement de votre véritable suspect. Si le fait de se retrouver mêlé à la même histoire que l'autre personne lui déplaît, c'est qu'il est sans doute innocent.

ZOOM Un inspecteur de police enferme son suspect et un autre individu dans une cellule de détention et leur déclare : « Nous savons que l'un de vous deux est le coupable, et l'analyse du sang retrouvé sur les lieux indique que le coupable a l'hépatite C. » L'autre individu, qui est en réalité un agent de police, saigne apparemment au niveau de la main. Si le suspect est innocent, il pensera que le coupable est l'autre individu. Il aura donc peur d'être contaminé.
Au contraire, s'il est coupable, il n'aura aucune raison de se préoccuper de l'autre individu. Il croira qu'il est lui-même contaminé, même s'il l'ignorait jusqu'alors.

Vous pouvez aussi utiliser cette technique face à un groupe, en l'appliquant à l'objet de votre suspicion plutôt qu'au suspect. Celui-ci se trahira de lui-même.

ZOOM Un patron qui veut savoir qui a bien pu pénétrer dans son bureau en son absence pourra annoncer : « La personne qui est entrée dans mon bureau sera renvoyée. Tous les autres, auront une promotion, ce sera la récompense pour avoir accepté de subir cette investigation. »
Il lui suffira ensuite d'observer le comportement du suspect. Si celui-ci se montre enthousiaste ou s'il cherche à en savoir davantage sur l'augmentation de salaire ou sur le nouveau poste qui l'attend, c'est qu'il est sans doute innocent.
Dans le cas contraire, il restera probablement immobile et silencieux, comme prostré, et ce sera le signe clair qu'il est l'auteur du méfait.

Technique 6 : demandez conseil à votre suspect

Le principe sur lequel se fonde cette technique est qu'un coupable fera tout ce qu'il pourra pour donner l'impression qu'il est innocent. En demandant carrément à votre suspect comment il s'y prendrait pour faire ce dont vous le soupçonnez, vous obtiendrez un éclairage très intéressant sur son état d'esprit. On peut supposer que s'il n'existe raisonnablement qu'une manière de faire une certaine chose dans une situation donnée, et si votre interlocuteur vous donne une réponse inattendue, cela mérite que l'on s'y attarde.

ZOOM Hélène pense que son comptable, Michel, s'est servi dans la caisse. En l'absence de réel système de contrôle, il pourrait facilement avoir détourné de l'argent. Il nie avoir volé, mais elle a ses raisons de le soupçonner. Aussi, l'air de rien, elle lui demande : « Si vous vouliez voler de l'argent, comment vous y prendriez-vous ? » S'il lui fait une réponse alambiquée comme par exemple « Eh bien, ma première idée serait sans doute de tenir deux comptabilités séparées et d'utiliser de l'encre invisible… », il est probable qu'il lui cache quelque chose.
Pourquoi cette conclusion ? Parce que la bonne réponse était de mentionner le moyen le plus facile : prendre de l'argent directement dans la caisse. Comme il ne souhaite pas qu'elle sache qu'il y a déjà songé, il croit préférable d'évoquer un moyen plus complexe de voler.

ZOOM Un voyageur se retrouve devant une bifurcation menant à deux villages. Dans un des deux villages, les habitants mentent toujours, tandis que dans l'autre, les habitants disent toujours la vérité. C'est dans ce second village qu'il doit aller, mais il ne dispose d'aucun indice pour savoir dans lequel des deux villages habite l'homme qui se tient immobile au milieu de la bifurcation. Il s'approche de l'homme et lui pose une simple question. La réponse de cet homme lui suffit pour savoir quelle direction il doit prendre. Quelle question le voyageur a-t-il posée ?*

* La question qu'il a posée est : « Laquelle des deux routes mène à votre village ? » En effet, si cet homme dit la vérité, il l'enverra dans la bonne direction, celle du village des gens qui disent la vérité. S'il lui ment, il l'enverra aussi dans la bonne direction. Une autre solution consisterait à lui demander

« Je voudrais aller voir les menteurs, quelle route allez-vous m’indiquer ? » puis à prendre l’autre route.

2
Est-ce que votre interlocuteur aime ou déteste quelque chose ?

« Il n'y a rien de pire qu'un homme qui n'a pas de fortes préférences ou antipathies, sauf celui qui les a mais qui n'a pas le courage de les exprimer. »

TONY RANDALL
(acteur américain)

Vous êtes en pleine négociation, mais vous êtes incapable de déchiffrer ce que votre interlocuteur a en tête. Une personne que vous connaissez a vécu une expérience inhabituelle, mais ne laisse rien filtrer de ce qu'elle en a pensé. Vous expliquez une nouvelle stratégie à un collaborateur, et il n'ouvre pratiquement pas la bouche. Que peut-il bien en penser ?

Dans ce chapitre, vous allez apprendre le moyen de découvrir rapidement et discrètement ce que votre interlocuteur pense réellement. Dans certains cas, vous n'aurez même pas besoin de prononcer un seul mot.

Technique 1 : l'image fantôme

N'avez-vous jamais remarqué que quand vous écrivez un message sur un bloc de papier, la trace de votre stylo était également imprimée dans le papier de la feuille suivante, si bien que votre message y était lisible ? Notre technique repose sur un principe analogue, sachant que toutes nos expériences laissent une impression sur ce qui nous environne et qu'il peut en résulter une réponse conditionnée. Voyons cela de plus près :

Vous avez certainement entendu parler des expériences que Pavlov, un scientifique russe, faisait sur les chiens. Pour simplifier, les chiens salivaient quand Pavlov pénétrait dans la pièce. En effet, ils avaient

l’habitude de recevoir leur repas peu après son arrivée, si bien qu’ils associaient Pavlov à la nourriture, même sans que celle-ci soit présente. C’est ce que l’on appelle un réflexe conditionné, et nous pouvons en trouver de nombreux exemples dans notre propre existence.

Ainsi, il se peut que l’odeur de l’herbe coupée vous rappelle de bons souvenirs de votre enfance, ou que vous ressentiez une impression désagréable chaque fois que vous rencontrez quelqu’un qui porte le même prénom qu’une personne que vous avez côtoyée dans votre passé.

Les souvenirs sont des points d’ancrage. Un point d’ancrage est une association ou un lien entre des sensations ou un état émotionnel et un stimulus particulier : une image, un son, un nom ou un goût. L’association qui se forme entre la situation dans laquelle une personne se trouve et un stimulus neutre engendre un lien entre ses sentiments réels et ce stimulus.

Dans une fameuse étude publiée en 1982, Gerald Gorn a formé une association entre la couleur d’un stylo et une musique agréable, et une autre association entre la couleur d’un autre stylo et une musique désagréable (ces deux couleurs, bleu et beige, ont été utilisées dans cette expérience dans des conditions similaires). Gorn a divisé les sujets de l’expérience en deux groupes distincts et il a montré à ces deux groupes le stylo bleu et le stylo beige, associés l’un et l’autre avec la musique « agréable » (en l’occurrence, la bande-son de *Grease*) puis à la musique « désagréable » (en l’occurrence, une musique dissonante).

À la fin de l’expérience, on a proposé aux sujets de conserver un stylo en guise de cadeau. 3,5 fois plus de sujets ont choisi un stylo de la couleur associée à la musique qu’ils préféraient (Gorn, 1982).

Une autre étude illustrant le même phénomène de conditionnement a été réalisée à l’université de Varsovie (Lewicki, 1985). Interrogés les uns après les autres par un chercheur, des étudiants étaient priés d’annoncer leur nom et leur « ordre de naissance ». Chaque étudiant demandait alors au chercheur ce que signifiait « ordre de naissance », et tantôt le chercheur fustigeait l’étudiant pour son ignorance, tantôt il répondait simplement à sa question de façon neutre.

On demandait ensuite à chaque étudiant d’entrer dans une pièce où deux chercheurs étaient assis, et de tendre une feuille de papier à « celui qui

n’était pas occupé ». Or, aucun des deux chercheurs n’était ni ne paraissait « occupé ». L’un des deux chercheurs présentait cependant une certaine ressemblance avec celui qui avait interrogé l’étudiant.

Parmi les sujets qui avaient subi les railleries du premier chercheur, 80 %, ont choisi celui des deux chercheurs qui ne lui ressemblait pas. En revanche, environ 45 % des sujets ayant eu droit à une réponse neutre ont choisi celui qui lui ressemblait.

Avec cette technique, nous appliquons le même processus psychologique en associant une situation à un stimulus neutre et en observant simplement les « sensations » déclenchées par le stimulus. Si la personne est davantage attirée, cela signifie qu’elle a une impression favorable de ce qu’elle ne connaissait pas jusqu’alors. Inversement, si elle manifeste une aversion inhabituelle, c’est la preuve qu’elle transpose des sensations désagréables associées à une source initiale.

ZOOM En tant que médiateur, vous cherchez à résoudre un différend entre deux parties. Après de longues négociations, vous avez des difficultés à déchiffrer leurs impressions respectives. Plusieurs stylos bleus sont posés sur le bureau. Après la réunion, vous demandez à chacune des deux parties de consacrer quelques minutes à signer plusieurs documents, de préférence sans lien les uns avec les autres – ceci, afin d’éliminer la possibilité d’une préférence personnelle ou d’une cohérence non nécessaire. Après chaque signature, le sujet doit vous rendre le stylo, et à chaque fois qu’il doit signer un autre document, vous lui laissez le choix entre un stylo noir et un stylo bleu.
En supposant qu’il n’existe objectivement aucune raison de préférer un stylo à l’autre, celui qui choisit constamment le stylo noir a probablement formé une association négative avec le stylo bleu, ce qui indique que la discussion qui précède lui a laissé un sentiment amer. Au contraire, on peut présumer que celui qui choisit de préférence le stylo bleu a associé à cette couleur de stylo une sensation positive et que l’issue de la réunion lui a laissé une impression favorable. Cette méthode peut être utilisée avec diverses associations, et elle vous permet de bénéficier d’un avantage statistique appréciable pour savoir quelles sont les préférences de quelqu’un.

ZOOM Vous venez de présenter votre point de vue à un interlocuteur, et vous étiez tous les deux assis sur des chaises bleues. Vous le faites entrer ensuite dans une autre pièce, dans laquelle sont disposées autour d’une table ronde deux chaises bleues et deux chaises grises, et vous l’invitez à s’asseoir. Statistiquement parlant, si l’entretien lui a laissé une impression favorable, il choisira plus probablement une chaise bleue qu’une chaise grise.

Chaque fois que le sujet est « attiré » par le stimulus présent dans la situation en question, on suppose que son impression est positive. Au

contraire, quand le sujet semble éprouver une certaine répulsion vis-à-vis d'un stimulus préalablement neutre, on suppose que son impression est défavorable.

Avant de continuer à découvrir des techniques, examinons deux signes fiables indiquant ce que pense réellement une personne :

Indice 1
La réaction initiale

Le Dr Paul Ekman, psychologue et spécialiste éminent de la détection des mensonges, a mis en évidence l'importance des expressions microfaciales : il s'agit de réponses émotionnelles qui reflètent les véritables sentiments de la personne. Ces expressions sont trop fugaces pour que la plupart des gens les remarquent, et la personne corrige rapidement son expression pour laisser paraître l'impression désirée (Ekman, 1985). Il ne faut donc pas hésiter à filmer la scène, pour pouvoir ensuite analyser la succession d'images.

Il se peut que vous ne puissiez pas détecter la réponse émotionnelle initiale de votre interlocuteur. Le fait qu'une nouvelle expression apparaisse sur son visage est cependant la preuve qu'il masque ce qu'il ressent réellement. Quelle que soit l'impression qu'il laisse voir, si cette expression ne s'est pas affichée immédiatement sur son visage ou si elle s'est substituée à une autre, cela signifie qu'elle n'est pas authentique. Ekman explique que la plupart des gens ne remarquent pas les micro-expressions, qui apparaissent sans doute avant même que le sujet ait conscience de sa propre émotion.

Indice 2
L'utilisation du pronom « je » ou « nous »

Il est fascinant de découvrir combien la manière dont une personne se sert des pronoms peut être révélatrice de ses pensées et de ses sentiments véritables. L'analyse de contenu consistera notamment à observer à quel moment le sujet dit « je » et à quel moment il dit « nous ». Ainsi, par exemple, il est rare que la victime d'un enlèvement, d'une agression sexuelle ou d'un autre crime violent utilise le pronom « nous » en parlant d'elle-même et de son agresseur.

En évoquant les violences dont elle a été la victime, cette personne utilisera plutôt le pronom « je » pour parler d'elle-même et elle dira « il » ou « elle » pour désigner son agresseur. En effet, l'utilisation du pronom « nous » implique une proximité psychologique qui est peu probable dans le contexte d'une agression (Adams, 1996).

ZOOM Une amie vous raconte sa soirée avec son petit ami. Le pronom « nous » revient à maintes reprises dans son discours : « Nous sommes ensuite allés au pub… nous avons pris un verre… nous y avons retrouvé des amis à lui… » Puis, vous remarquez un changement dans son récit : « Il m'a ramenée à la maison. » Le ton est soudain moins intime. Vous avez donc de bonnes raisons de penser qu'elle a dû se disputer avec son petit ami. Si sa soirée s'était terminée dans une parfaite harmonie, elle aurait plutôt dit, par exemple : « Nous sommes rentrés. »

Ce principe de psychologie trouve diverses applications. Celui qui parle avec assurance et qui croit à ce qu'il dit se servira généralement plus souvent des pronoms « je », « moi » et « nous ». Inversement, quand nous affirmons une chose dont nous ne sommes pas nous-mêmes convaincus, nous cherchons inconsciemment à nous distancer de notre propre discours et nous n'attachons pas à nos paroles le même degré d'appropriation.

ZOOM Vous demandez à votre directrice de département ce qu'elle pense de votre nouvelle idée. Si elle vous répond « Cela me plaît » ou « J'aime bien », il y a de bonnes chances pour que ce soit vrai. Si elle vous répond « C'est bien » ou « Vous avez bien travaillé », elle évite de s'approprier sa réponse et il est à craindre qu'elle ne croie pas vraiment à ce qu'elle vous dit.

Il est important de ne pas oublier que tout signe doit être étudié dans le contexte de la situation, et qu'on ne doit pas tirer de conclusion définitive à partir de signaux isolés.

EN BREF Une technique essentielle utilisée en graphologie (l'analyse de l'écriture) pour déterminer les véritables sentiments du sujet, consiste à étudier la distance entre le pronom « je » et le mot qui le suit. Si cette distance est plus grande que celle qui sépare les autres mots de la phrase, on peut supposer que le sujet a essayé, de façon inconsciente, de se distancer de ce qu'il a écrit. En outre, si le pronom est écrit en plus petit ou de façon plus légère (avec une moindre

pression sur le papier), c’est le signe que le sujet est en proie à un conflit intérieur ou qu’il ne croit pas fermement à ce qu’il écrit.

Technique 2 : tout est reflet de ce que nous sommes

On dit souvent que la façon dont nous voyons le monde qui nous entoure reflète ce que nous sommes. Si quelqu’un trouve que le monde est corrompu, c’est probablement qu’il se sent lui-même corrompu, sans doute inconsciemment. Si quelqu’un se voit entouré de braves gens, c’est généralement qu’il a de lui-même une image analogue. C’est ce que reflète l’expression « il sait de quoi il parle ».

Si quelqu’un vous prête une intention discutable en ne s’appuyant sur aucun élément probant, vous pouvez vous demander d’où lui vient une telle paranoïa. C’est ce que les psychologues appellent une projection.

C’est par projection que les escrocs sont les premiers à accuser les autres de tricher. Si quelqu’un remet régulièrement en cause vos motivations, ses accusations sont des signes qui indiquent qu’il met en doute ses propres motivations. Combien de fois entend-on parler d’un jeune homme jaloux accusant sans arrêt sa petite amie de le tromper, alors qu’on finira par constater qu’il est lui-même coupable de tout ce dont il l’a accusée ? Pour exploiter ce principe, la méthode est la suivante :

Ne demandez pas à quelqu’un s’il est honnête, car il vous répondrait sans doute « oui » même si c’est un mensonge. Demandez-lui plutôt s’il pense que la plupart des gens sont honnêtes. Ainsi, il se sentira libre de donner son opinion sans craindre que vous en tiriez une conclusion le concernant.

Une fenêtre sur l’âme ? Ce n’est pas exactement cela. La transparence est évidemment un souci : il ne faut pas que votre interlocuteur se doute de ce que vous cherchez vraiment à savoir. Aussi, afin de le percer à jour sans éveiller ses soupçons, mieux vaut exploiter la transitivité. En mathématiques, la propriété transitive de l’égalité se définit comme suit : si a = b et b = c, alors a = c.

Supposons que vous vouliez savoir si votre interlocuteur est heureux en ménage. Ce n’est évidemment pas en lui posant la question de façon simple et directe que vous pourrez lire dans ses pensées, ni être assuré de la

sincérité de sa réponse. Exploitez plutôt une information corrélative, c'est-à-dire éloignée d'une ou deux étapes de la question qui vous préoccupe. C'est de cette manière que vous pourrez accéder à la vérité sans que votre interlocuteur ait l'impression de se dévoiler.

ZOOM La question directe à poser serait par exemple : « Avez-vous fait un mariage heureux ? » Il existe un fait en lien direct avec une telle situation, à savoir que les individus qui sont heureux en ménage en sont reconnaissants envers leur conjoint. Un fait corrélé au second degré à ce qui précède est qu'une personne qui est reconnaissante envers son conjoint ne profite généralement pas de lui. La question que vous pouvez poser à la personne en question sera donc celle-ci : « Pensez-vous qu'il soit normal, dans un couple, de profiter de son conjoint ? »
Si cette personne vous répond par l'affirmative, c'est à prendre comme un signal d'alerte (sans cependant en tirer de conclusion définitive) indiquant qu'elle n'est sans doute pas extrêmement satisfaite de sa situation, soit qu'elle profite de son conjoint, soit qu'elle ait le sentiment que son conjoint profite d'elle, à moins que ce soit réciproque.

Naturellement, il est essentiel d'établir les bonnes corrélations. Il n'existe aucune formule absolue ou infaillible, mais cette technique vous permet d'utiliser les probabilités à votre avantage. Certaines corrélations sont statistiquement orientées, tandis que d'autres sont évidentes. Voyons un autre exemple :

ZOOM Cela se passe aux États-Unis. Un avocat de la défense cherche à savoir si un candidat du jury est favorable ou non à la peine de mort. Estimant ne pas pouvoir lui poser directement la question, ou craignant de ne pas pouvoir compter sur une réponse fiable en la posant, il recourt à une corrélation. Sachant que *statistiquement parlant, les partisans de la peine de mort sont contre l'interdiction du port d'armes,* il peut demander à ce candidat quelle est sa position concernant le port d'armes. Ou bien, s'il pense que cette question est encore trop transparente, il peut utiliser une corrélation au second degré et lui demander s'il pense que les fabricants d'armes doivent être tenus pour responsables d'une utilisation inappropriée ou abusive de leurs produits. Il part du principe qu'une personne favorable à l'interdiction du port d'armes adopte ce point de vue plus généralement qu'une personne favorable au port d'armes.

Cette technique vous permet donc de mieux comprendre ce que votre interlocuteur pense véritablement. En association avec d'autres techniques présentées dans cette partie du livre, elle peut vous permettre de savoir ce qui se passe vraiment dans sa tête.

EN BREF Notre être physique est très sensible à ce qui est malsain ou faux. Une expérience intéressante illustre les effets de certaines substances sur le corps humain. Elle montre que si vous avez dans votre main une petite dose d'une substance malsaine, comme par exemple du sucre raffiné, vous aurez moins de force dans le bras pour vous défendre physiquement contre une personne qui vous importune.

Technique 3 : soyez attentif au vocabulaire utilisé

Le langage exerce une forte influence sur la façon dont nous percevons ce que nous entendons, et donc sur notre façon de le ressentir. Un bon vendeur sait qu'il vaut mieux demander à son client « d'approuver le document » plutôt que de « signer le contrat ». Quand votre interlocuteur se sert d'un euphémisme, d'une expression destinée à arrondir les angles ou à faire paraître la chose moins gênante, soyez sur vos gardes.

Il en est ainsi également dans le domaine militaire. Les gens préfèrent généralement entendre parler d'une intervention militaire plutôt que d'une guerre, même si ces termes ont la même signification. L'expression « dommages collatéraux » résonne moins durement à nos oreilles que « destruction accidentelle de biens et de vies humaines ». Nous sommes moins secoués en apprenant qu'il y a eu des victimes qu'en apprenant qu'il y a eu des morts, et nous préférons entendre parler d'un « tir ami » que de soldats ayant tiré sur leurs propres camarades de combat.

Dans notre quotidien, nous faisons la même chose : nous parlons des toilettes ou du petit coin plutôt que des w.-c. ou des cabinets, et dans une déclaration à notre assureur, nous emploierons le mot « accrochage » plutôt que le mot « collision ». Enfin, bien évidemment, on préfère « licencier » ou « remercier » un salarié que le « virer » ou le « renvoyer ».

Quelle application pratique peut-on faire de ce principe ? De façon subtile, parfois même inconsciente, le langage qu'une personne utilise indique dans quelle mesure elle se préoccupe de la manière dont vous réagirez à ce qu'elle va vous annoncer.

ZOOM Si, ayant lu la proposition de Tatiana, son supérieur hiérarchique lui répond que son idée est « intéressante », qu'elle « porte à réfléchir » ou qu'elle est « joliment rédigée », Tatiana peut en conclure que sa proposition ne lui plaît pas.

Bien sûr, le style de communication d'une personne n'est qu'une des variables à prendre en considération. Cependant, faute d'autres éléments mais en utilisant une ou deux techniques présentées dans cette partie du livre, vous serez bien plus éclairé sur la situation. Les gens disent généralement ce qu'ils pensent, sauf s'ils ont une raison de dissimuler quelque chose. Examinons un autre exemple :

ZOOM La nouvelle petite amie de Fred lui explique qu'elle s'est arrêtée en route pour rendre visite à quelqu'un qu'elle « voyait » il y a quelque temps. Si elle lui avait dit directement qu'il s'agissait d'un ex, Fred aurait pu être rassuré et aurait pu penser qu'il n'avait rien à craindre. Mais en ayant recourt à un euphémisme, elle laisse planer un doute : elle comprend que cette visite n'est sûrement pas perçue d'un bon œil par Fred ou peut-être veut-elle cacher quelque chose de plus…

Technique 4 : utilisez des marqueurs positifs

Dans le chapitre précédent, nous avons parlé des marqueurs négatifs (avec les exemples du chewing-gum et de l'alcoolisme). Ici, nous utilisons des marqueurs positifs pour savoir si notre interlocuteur a une impression favorable ou défavorable de quelque chose.

ZOOM Après deux réunions avec un des membres d'un nouveau cabinet juridique, Roland aimerait savoir si son dossier l'intéresse vraiment. Il va donc lui déclarer ceci : « Moi, ce qui me plairait, ce serait de pouvoir travailler avec des gens qui sont passionnés par ce qu'ils font, plutôt qu'avec des gens qui traitent des dossiers par obligation. » Il ne lui reste plus qu'à en juger d'après la réponse de son interlocuteur. Si celui-ci prolonge la discussion sur la culture d'entreprise de son cabinet et s'il met en avant la passion qu'il a pour son travail, il y a de bonnes chances pour que le dossier de Roland les intéresse vraiment. En revanche, s'il opine vaguement ou s'il change de sujet, Roland aura de bonnes raisons de penser qu'il risque de perdre son temps avec ce cabinet.

Pour que cette technique soit efficace, le marqueur doit être un élément subjectif, qui laisse à l'interlocuteur la possibilité de s'y attacher ou de l'ignorer.

3
Votre interlocuteur a-t-il réellement confiance en lui ou est-ce juste l’impression qu’il veut donner ?

« La confiance en soi est la première condition pour de grandes entreprises. »
SAMUEL JOHNSON
(1709-1784, écrivain anglais)

Le joueur de poker qui est assis en face de vous est-il confiant ou est-il inquiet ? La personne que vous venez de rencontrer est-elle aussi sûre d’elle-même qu’elle veut vous le faire croire ? L’avocat de la partie adverse jubile-t-il vraiment, ou cherche-t-il à donner le change ? Les techniques qui suivent vous permettront de savoir si votre interlocuteur ou votre adversaire est confiant dans ses chances de succès ou s’il tâche simplement de faire bonne figure.

Afin de mieux comprendre ce qu’est la confiance en soi, il convient tout d’abord de préciser de quoi il s’agit exactement. On confond trop souvent la confiance en soi et l’estime de soi, alors que ce sont deux choses très différentes. Il est très important de faire la distinction.

La confiance en soi désigne la manière dont un individu réagit intérieurement dans une situation particulière, tandis que l’estime de soi consiste à « s’aimer » soi-même et à se sentir digne de recevoir les bienfaits que l’existence peut nous apporter. On peut se sentir bien dans sa peau mais ne pas croire en ses chances de succès dans certaines circonstances, et inversement.

Ainsi, une femme séduisante pourra se sentir capable de plaire à quelqu’un, mais cela n’a rien à voir avec la façon dont elle se sent elle-même en

général. De même, un homme ayant une haute estime de lui-même peut très bien être un mauvais joueur d'échecs. Il présentera les signes d'une perte d'assurance en affrontant un joueur d'un niveau supérieur au sien, mais cela n'aura pas d'incidence sur la conscience qu'il a de sa propre valeur.

L'assurance, c'est-à-dire la confiance en soi dans une situation particulière, dépend de divers facteurs : la performance passée, l'expérience, les impressions reçues des autres et les comparaisons. L'estime de soi peut avoir une influence sur la confiance en soi. Des études montrent que plus grande est l'estime de soi, plus on a tendance à être à l'aise et à avoir de l'assurance dans une situation nouvelle.

Le contraire n'est cependant pas vrai. Aux yeux d'un non-initié, une personne qui accorde une grande importance aux sentiments liés à la confiance (l'apparence physique, le fait de se considérer comme séduisant) paraîtra présenter les signes d'une haute estime de soi. Cependant, le sentiment qu'une personne a de sa propre valeur dépend davantage de ce qu'elle fait (de son plein gré) que de ce qu'elle est ou des ressources dont elle dispose. Là où nous percevons l'estime de soi, il peut donc s'agir en réalité d'un ego surdimensionné.

L'estime de soi et la confiance en soi sont deux forces psychologiques distinctes, et chacune agit différemment sur notre psychisme. Il est intéressant d'en remarquer la source et l'impact, mais l'origine n'a rien à faire ici. Notre problème est simplement de savoir si la personne en question a confiance en elle dans la situation dans laquelle elle se trouve. Pour cela, nous n'avons pas besoin de savoir d'où lui vient son assurance.

Revenons donc à notre sujet et voyons précisément comment juger du niveau de confiance d'une personne.

EN BREF Quand nous sommes anxieux ou stressés, notre capacité de concentration en est souvent affectée. Ne vous est-il pas arrivé d'être présenté à quelqu'un et d'oublier son nom dans la minute qui suit ? La distraction et l'incapacité de rester attentif sont les signes d'une insécurité temporaire.

Évaluez le niveau d'assurance

Nous allons maintenant voir à quoi ressemble une personne qui a de l'assurance, et cela nous permettra de déterminer qui a de l'assurance et qui en manque. Selon la situation, nous pourrons nous fier à un ou plusieurs signes et signaux et utiliser une ou plusieurs techniques.

Le véritable secret pour déchiffrer le niveau de confiance en soi d'une personne réside non pas dans l'observation, mais dans le filtrage des signes destinés à donner une *impression d'assurance*. Nous parlerons ici des signes d'assurance les mieux connus : le sourire, le contact visuel, etc. Cependant, sachant que l'assurance est facile à feindre, nous allons nous intéresser à des facteurs plus complexes qui sont simples à observer mais pratiquement impossibles à contrefaire.

Indice 1
Le physique

En cas d'angoisse extrême, si votre interlocuteur est très mal à l'aise, vous remarquerez une ou deux choses : ses yeux vont et viennent et il est facilement distrait, en raison de son état d'alerte émotionnelle, ou bien il se tient au contraire immobile, comme un animal qui serait pétrifié par les phares d'une voiture. Examinons quelques exemples de réactions involontaires qu'une personne peut difficilement contrôler.

Syndrome de la lutte ou de la fuite : sous l'influence de la peur, le sujet pourra rougir ou devenir blanc. Sachez repérer les signes d'une respiration accélérée et d'une transpiration particulière. Remarquez également s'il s'efforce de contrôler sa respiration pour se calmer. Les efforts pour rester calme se traduiront par des inspirations et des expirations profondes et audibles.

Tremblements ou frissons dans la voix ou sur le corps : si le sujet cache ses mains, c'est probablement pour tenter de dissimuler des tremblements. Il se peut que sa voix se casse ou s'altère.

EN BREF La nervosité nous conduit à percevoir les choses de façon plus littérale. Quand une situation ne nous inspire pas confiance, notre

esprit essaie de s’accrocher à ses repères et, bien souvent, nous sommes incapables de voir au-delà des apparences. Ainsi, nous aurons souvent des difficultés à apprécier l’ironie, car il nous faudra du temps pour pouvoir adopter un point de vue non logique.

Difficultés à avaler : sachez déceler une difficulté à avaler. Dans les films et dans les séries télévisées, les acteurs simulent souvent ce symptôme lorsqu’ils doivent exprimer l’angoisse ou la tristesse. Une voix étranglée fait aussi référence à cet état. Si la personne se racle la gorge pour s’éclaircir la voix, c’est également un signe de nervosité. L’anxiété provoque en effet une accumulation de mucus dans la gorge. Un orateur qui est nerveux s’efforcera de s’éclaircir la voix avant de parler.

Altération de la voix : les cordes vocales, comme tous les muscles, se contractent sous l’effet du stress, si bien qu’elles produisent un son plus aigu.

Clignements des yeux : sous l’effet de la nervosité, les yeux clignent en général plus fréquemment. Dans un article publié dans *Newsweek* le 21 octobre 1996, le professeur Joe Tecce, neuropsychologue au Boston College, avait appliqué cette technique à l’étude des débats de la campagne présidentielle opposant Bob Dole à Bill Clinton durant les primaires.

À la télévision, la fréquence normale des clignements de paupières est comprise entre 31 et 50 clignements à la minute. Or, Bob Dole avait cligné les yeux en moyenne 147 fois par minute et trois fois par seconde. Ce chiffre avait atteint son maximum, 163 clignements à la minute, quand on lui avait demandé s’il considérait que la situation du pays était meilleure qu’il y a quatre ans.

Clinton avait cligné des yeux en moyenne 99 fois par minute avec un pic de 117, au moment où on l’avait interrogé sur la toxicomanie chez les adolescents.

Joe Tecce expliquait que lors des cinq élections précédant l’année 2000, c’était le candidat qui clignait le plus souvent les yeux pendant les débats qui avait été battu.

Indice 2
L’attention

Imaginez un athlète, un musicien ou un artiste « dans sa bulle », tout entier à ce qu’il est en train de faire. Il ne se préoccupe ni de lui-même, ni de son apparence. Un basketteur, par exemple, lorsqu’il lance son ballon pour marquer un panier, ne se laisse pas distraire par quoi que ce soit. Il est concentré sur son objectif, et il le mène à bien sans se préoccuper de ce qu’il y a autour. Il n’est pas *conscient de lui-même* durant cet instant. S’il l’était, cela pourrait le distraire. Son attention serait alors partagée entre ce qu’il fait, lui-même et son entourage.

Une personne qui a confiance en elle-même sera capable de se concentrer sur un objectif, et pour elle il n’y aura plus de « je ». En revanche, l’ego d’une personne nerveuse absorbera ses pensées. Entraînée par sa peur, son inquiétude, son anxiété, elle ne pourra pas s’empêcher de penser à elle-même. Elle aura pleinement conscience de chacun de ses gestes et de chacune de ses paroles. Alors qu’auparavant, elle ne se souciait pas de la position de ses mains ni de la façon de se tenir assise, tout cela la préoccupera au plus haut point et son comportement en deviendra moins naturel.

Qu’il s’agisse d’une réunion, d’un rendez-vous ou d’un interrogatoire, celui qui sent qu’il maîtrise la situation pourra saisir un objet sans porter son attention ni sur sa main ni sur cet objet. Celui qui est anxieux en sera incapable, n’étant pas sûr de lui. Il y a des chances pour qu’il suive des yeux ses propres mouvements.

Examinons de plus près le mécanisme psychologique en jeu. Dans la maîtrise d’une action donnée, on peut distinguer quatre stades : l’*incompétence inconsciente* est le fait de ne pas avoir conscience qu’on ne fait pas quelque chose correctement ; l’*incompétence consciente* est le fait d’être conscient que l’on n’a pas encore acquis le savoir-faire nécessaire pour être aussi efficace et pour réussir aussi bien qu’on le voudrait ; la *compétence consciente* est le fait d’être conscient de ce que l’on doit faire, sachant que ce degré de conscience est nécessaire pour pouvoir réussir ; la *compétence inconsciente* est le fait de pouvoir faire la chose correctement sans devoir y porter tout ou partie de son attention.

Une personne qui apprend à conduire, par exemple, passera clairement d'un stade à l'autre, jusqu'au moment où elle changera les vitesses sans avoir vraiment à y penser.

En déterminant le stade auquel notre interlocuteur se trouve, nous aurons une idée de sa compétence et de son niveau d'assurance (le premier stade ne compte pas, puisque la personne ne maîtrise pas encore ce qu'elle fait et ne peut donc pas montrer des signes d'assurance).

ZOOM Au cours d'une conversation banale avec une collègue, vous remarquez qu'elle dirige sa main vers une canette de soda qui est à sa portée. Elle regarde sa main se diriger vers la canette puis revenir vers ses lèvres. Vous pouvez donc en déduire qu'elle est anxieuse et peu sûre d'elle, et qu'elle doute de sa capacité à accomplir un geste qu'elle a pourtant déjà fait des centaines de milliers de fois sans y prêter attention. Ce qui relève normalement de la compétence inconsciente devient ici une affaire de compétence consciente.

Quand on sait ce que l'on doit observer, il est facile de détecter les signes de la confiance en soi (ou d'un manque de confiance en soi). Il suffit de voir si la personne porte son attention sur elle-même et sur ce qu'elle est en train de faire. Considérons un autre exemple :

ZOOM Un célibataire entre dans un bar, espérant y faire une rencontre. S'il se considère lui-même comme un homme séduisant et désirable, il portera son attention sur l'apparence des femmes qu'il y croisera. Dans le cas contraire, il se préoccupera surtout de l'apparence sous laquelle *elles le verront*. En d'autres termes, l'objet de son attention sera fonction de son niveau de confiance en lui-même. C'est le manque de confiance en soi qui oblige l'individu à devenir plus conscient de lui-même et plus préoccupé par sa personne. De ce fait, son comportement deviendra emprunté et mécanique et il se concentrera seulement sur l'impression qu'il donne aux autres.

Nous pouvons illustrer ce mécanisme dans des situations de la vie quotidienne. Par exemple, si votre interlocuteur croit ce qu'il vous dit, il se préoccupera davantage de votre bonne compréhension de ses propos que de la façon dont il apparaît à vos yeux. Celui qui veut faire passer une idée cherche à s'assurer qu'il est compris, tandis que celui qui manque d'assurance porte son attention sur lui-même, sur le son de sa voix et sur son apparence. Il est conscient de chacune de ses paroles et de chacun de ses mouvements.

Les indices et signaux plus subtils
Le management de la perception ou *perception management*

Le management de la perception ou *perception managemen*t peut être défini comme l'ensemble des actions destinées à modifier et diriger la perception d'une personne sur une autre. Quand une personne est anxieuse mais tente de n'en rien laisser paraître, elle se livre à ce genre de pratique. Elle s'efforce de présenter une certaine image afin de produire l'effet « souhaitable ».

Nous avons vu quels étaient les indices à observer pour savoir si une personne est assurée ou anxieuse. Maintenant, il va s'agir de déceler les signes indiquant que la personne essaie de *paraître* assurée. Même si elle essaie de vous abuser, vous pourrez la percer à jour, en apprenant ici à quoi l'on reconnaît une personne qui « bluffe ».

La surcompensation

De façon générale, une personne qui pratique le management de la perception surcompense. Ce signe saute aux yeux de quiconque sait le guetter. Rappelez-vous qu'une personne qui a confiance en elle-même ne se préoccupe pas de l'effet qu'elle produit. Elle ne se soucie pas de sa propre image, contrairement à quelqu'un qui pratique le management de la perception.

ZOOM Un joueur de poker mise une forte somme et relance le pot. A-t-il les bonnes cartes, ou a-t-il seulement du cran ? S'il bluffe, il va tout faire pour paraître sûr de lui et montrer qu'il a totale confiance en son jeu. Il va sans doute se hâter de déposer sa mise. Cependant, s'il a vraiment une bonne main, que va-t-il faire ? Il va réfléchir un instant et miser lentement pour donner l'impression qu'il n'est pas très sûr de son jeu. Mike Caro, une des plus grandes sommités du poker, propose de nombreux exemples dans son livre *Poker Tells*** (2003), qui tourne autour d'un unique aspect de la nature humaine : un joueur qui bluffe donnera l'impression qu'il a une bonne main, tandis qu'un joueur qui a une main forte donnera l'impression que sa main est faible.

Détecter une assurance simulée vous évitera de vous jeter dans la gueule du loup…

Qu'il s'agisse d'une main de poker ou du quotidien, celui qui cherche à paraître sûr de lui cherche à donner l'impression du contraire de ce qu'il ressent véritablement.

Insistons sur ce point, le joueur qui bluffe mise rapidement, tandis que le joueur qui a une bonne main attend un moment avant de faire connaître sa décision, afin de donner l'impression qu'il réfléchit à ce qu'il doit faire.

Ce principe s'applique dans pratiquement toutes les situations. Celui qui réagit trop rapidement et de façon trop assurée s'efforce de donner l'impression d'une assurance que bien souvent il n'a pas. Au contraire, une personne qui a de l'assurance n'éprouve pas le besoin de prouver quoi que ce soit. Une personne qui voudra paraître sûre d'elle ou sûre de son fait aura une gestuelle en rapport avec cette attitude, et souvent, elle en fera un peu trop.

EN BREF Les représentants de la loi savent qu'un individu qui ment (et qui, par conséquent, manque d'assurance) aura tendance à paraître pensif et à se frotter le menton. Il mimera la réflexion profonde même pour répondre à la question la plus simple, afin de tenter de faire croire qu'il redouble d'efforts pour coopérer.

Un autre signe de surcompensation associée au management de la perception consiste à essayer de reprendre l'avantage psychologique.

ZOOM Un homme raccompagne la femme avec qui il vient de passer la soirée, et elle lui déclare : « Il est tard, je crois que je vais aller me coucher. » Si elle lui plaît mais s'il n'a pas confiance en lui, il va s'imaginer qu'il s'agit d'une excuse pour se débarrasser de lui. Pour tenter de dissimuler sa déception, il lui répondra quelque chose comme : « Moi aussi, je suis fatigué. Je ne serais pas resté, de toute façon. » En revanche, s'il lui disait simplement « C'est normal, tu dois être fatiguée » ou quelque chose dans le même style, cela signifie qu'il ne s'efforce pas de gérer sa perception et de lui expliquer à tout prix pourquoi cela lui est égal.

EN BREF Les gens qui adoptent une attitude de refus tenace sont parfois ceux qui ne se sentent pas capables de défendre leur position. On dit que les personnes qui se laissent le plus facilement convaincre d'acheter sont celles qui mettent sur leur boîte aux lettres un message du genre « Pas de publicité ». L'idée est que ces personnes, au fond d'elles, savent pertinemment qu'un démarcheur qui parviendrait jusqu'au pas de leur porte leur vendrait tout ce qu'il voudrait.

Les gestes superflus

Dans une situation grave ou décisive, tout geste superflu est un signe indiquant que la personne essaie d'être calme et confiante. Les représentants de la loi savent qu'un suspect peut bâiller pour avoir l'air détendu, calme ou même las. S'il est assis, il pourra s'avachir ou étirer les bras, occuper plus d'espace comme pour montrer qu'il est à l'aise. Ou bien, il s'affairera à retirer des morceaux de fil de ses vêtements pour montrer qu'il se soucie d'une chose sans importance car il n'a aucune inquiétude. Le seul problème est que celui qu'on accusera à tort, au contraire, réagira avec

une vive indignation et ne portera aucune attention à des choses aussi futiles, pas plus qu'il ne cherchera à donner de lui-même une « bonne » image.

ZOOM Un enquêteur de police discute avec les parents d'une petite fille qui aurait été kidnappée. Il émet l'hypothèse que leur fille est peut-être déjà morte. Un instant plus tard, on tend au père une tasse de café. S'il répond par exemple « Oh, merci, j'en ai bien besoin après une journée comme aujourd'hui », cela signifie qu'il fait du management de la perception et qu'il essaie de se montrer poli, attentionné et bien élevé… et il y a sans doute quelque chose qui ne colle pas dans sa version des faits.

Le fait de chercher à donner le change est un autre exemple d'éléments superflus. Celui qui modifie son apparence sans bonne raison cherche à donner de lui-même une image éloignée de la réalité.

ZOOM Un agent immobilier, spécialisé dans les habitations haut de gamme, a rendez-vous avec un acheteur éventuel un dimanche matin. Ce dernier arrive au rendez-vous en costume-cravate, le téléphone vissé à l'oreille, s'excusant d'être au milieu d'une communication « importante ». On peut en déduire que ce client pratique du management de la perception et qu'il essaie de paraître plus important qu'il ne l'est réellement. Ce qui peut indiquer qu'il n'est pas véritablement en mesure d'acheter les habitations haut de gamme que cet agent lui propose.

EN BREF Ernest Dichter, le père des recherches sur la motivation, dit dans son livre *The Handbook of Consumer Motivations* (« Le manuel du consommateur ») (1964) : « Nous nous efforçons d'échapper aux stimuli qui suscitent la peur. En suscitant cette émotion, on peut changer le comportement des gens. Pris de panique, nous régressons pas à pas vers des attitudes toujours plus infantiles et plus animales. » Plus une personne aura peur, et plus il y aura des chances pour qu'elle présente des signes de régression. Une personne mal à l'aise sera par exemple tentée de manger un type d'aliment réconfortant, comme une glace. Soyez donc attentif aux manifestations corporelles, qu'il s'agisse de fixation orale, comme mâcher son stylo, ou de symptômes égocentriques comme les accès de colère, de jalousie, de ressentiment, d'envie, etc.

Technique 1 : déstabilisez

Quand nous ne sommes pas sûrs de nous et quand nous nous sentons menacés, les signes d'insécurité deviennent plus visibles. Des études montrent qu'en présence de personnes qui nous paraissent plus séduisantes que nous, nous avons tendance à être moins assurés de notre apparence et à moins avoir confiance en nous. Le principe s'applique, même si nous ne nous sommes pas sentis mal à l'aise dès le départ.

Ainsi, en faisant apparaître une menace potentielle, nous pouvons plus facilement savoir dans quelle mesure une personne est vraiment à l'aise vis-à-vis d'elle-même et vis-à-vis d'une situation donnée. S'il se produit un changement d'attitude, si la personne se met en colère, devient rude, inconsidérée, ou de façon plus générale si elle présente des signes d'anxiété ou de nervosité, c'est qu'elle aimerait sortir de cette situation.

ZOOM Un enquêteur de police interroge un suspect, et celui-ci semble sûr de lui-même car il dit avoir un alibi en béton. L'enquêteur lui annonce qu'un témoin va venir voir s'il le reconnaît. Si le suspect a confiance dans ses chances d'être innocenté, il semblera éprouver un certain soulagement. Dans le cas contraire, il va se montrer irrité et agité.

EN BREF Au poker, un joueur qui veut bluffer pêchera par prudence en vous manifestant de la gentillesse. Il ne voudra pas risquer de vous inquiéter, craignant de vous inciter à suivre. Par conséquent, si vous faites quelque chose qui devrait normalement le contrarier ou l'agacer, et s'il semble n'en être nullement incommodé ou s'il paraît inhabituellement calme, vous pouvez être sûr qu'il ne croit pas vraiment en ses chances de réussite.

Pour appliquer ce principe de psychologie à une situation quelconque, il vous suffit de réduire les chances de réussite de cette personne et de voir comment elle réagit.

** *Poker arsenal,* Mike Caro, Fantaisium Éditions, 2010.

4
Derrière les apparences, qu’en est-il vraiment ?

« Ne pensez pas que vous allez cacher des défauts en cachant l’évidence qu’ils n’ont jamais existé. »

DWIGHT D. EISENHOWER
(1890-1969, ancien président américain)

Comment s’est vraiment passée la réunion à laquelle votre collègue a assisté ? La nouvelle petite amie de votre voisin va-t-elle rester longtemps avec lui ? Votre employé est-il vraiment content de sa nouvelle affectation ? Les techniques qui suivent vous révéleront les véritables pensées des gens, même quand ils ne disent pas un mot.

Indice 1
Cohérence et contradiction

N’avez-vous jamais remarqué qu’à certains moments de votre vie vous réussissez tout ce que vous entreprenez, que rien ne vient se mettre en travers de votre route, mais qu’à d’autres moments, en revanche, rien ne va plus. Tout semble aller de travers et c’est tout juste si vous osez sortir de chez vous.

Comment expliquer ces périodes où tout nous réussit, et celles où tout rate ? Des études passionnantes montrent que tout dépend de la manière dont les événements ont façonné notre « moi transitionnel ». Chacun se voit comme un certain type de personne, et agit en conséquence. Même des événements qui semblent se situer au-delà de notre contrôle peuvent obéir à ce principe.

Examinons l’impact sur notre moi dans un domaine particulier.

Des études révèlent que lorsqu'une personne accepte de répondre à une requête modeste, la probabilité qu'elle accepte ensuite de satisfaire une demande plus contraignante – ce que l'on espérait dès le départ obtenir d'elle – s'accroît considérablement en raison d'une motivation inconsciente à rester cohérente.

EN BREF Cette étude illustre la technique du « pied dans la porte », qui consiste à exploiter cette tendance naturelle des gens, qui après avoir répondu favorablement à une requête modique, acceptent ensuite de répondre favorablement à une demande bien plus exigeante. Freedman et Fraser (1996) ont demandé à des résidents d'un quartier s'ils accepteraient qu'un gigantesque panneau « CONDUISEZ PRUDEMMENT » soit planté sur leur pelouse, devant leur maison. Seulement 17 % d'entre eux ont accepté. À d'autres résidents, ils ont adressé tout d'abord une demande bien moins rebutante : fixer sur leur fenêtre un autocollant de quelques centimètres seulement sur lequel il était écrit « AYEZ UNE CONDUITE SÛRE ». Pratiquement tous ont dit oui. Quelques semaines plus tard, quand on a proposé à ces mêmes résidents l'énorme panneau, 76 % d'entre eux ont accepté.

Quand nous avons fait quelques petits pas dans une direction, nous tâchons de rester cohérents en acceptant de satisfaire d'autres demandes plus importantes. Les gens qui ont accepté de répondre à une demande modeste ont révisé leur perception d'eux-mêmes et se sont mis à considérer qu'ils étaient des gens pour qui la sécurité au volant était une chose sérieuse. En acceptant ensuite une demande plus contraignante, ils servaient une cause à laquelle ils avaient déjà montré qu'ils adhéraient. Ce phénomène s'étend à de nombreux domaines de notre existence.

Demandez à des commerciaux s'ils ont déjà connu une expérience similaire, et ils vous répondront tous par l'affirmative. C'est ainsi que vous allez de succès en succès, et c'est ainsi également que quand les choses ne vont pas bien, elles ne vont vraiment pas bien du tout. Notre univers et la façon dont nous interagissons avec lui dépendent dans une large mesure de

nos propres perceptions, et nos perceptions sont grandement liées à la manière dont nous nous voyons nous-mêmes.

La perception de soi a généralement un caractère constant, mais elle englobe un vaste champ et elle se modifie en fonction des événements récents. C'est pourquoi il est souvent possible de savoir ce qui s'est passé en observant ce qui se passe.

3 types de perception de soi

1. Spécifique à la personne

Des études sur la mémoire et le comportement montrent que nous fondons notre perception de nous-mêmes sur l'aisance avec laquelle nous pouvons nous rappeler une information. Supposons qu'on vous demande de songer à plusieurs situations dans lesquelles vous avez agi en étant sûr de vous. Si vous pouvez vous rappeler des exemples avec une certaine facilité, vous vous considérez comme quelqu'un d'assuré. Inversement, si vous ne parvenez pas à trouver un exemple, vous pouvez en conclure que vous êtes plutôt d'une nature prudente et hésitante.

Vous vous comporterez donc de façon cohérente avec l'image prudente et hésitante que vous avez de vous-même, et vous vous montrerez plus réservé dans vos actes. Il se peut que de temps à autre, un événement qui vous concerne ou dont vous êtes l'initiateur vous amène à modifier temporairement votre vision du monde et de vous-même.

ZOOM Un commercial a perdu trois clients importants en l'espace de quelques jours. La prochaine fois qu'il entrera dans le bureau d'un client, il sera moins sûr de lui qu'habituellement et davantage sur le qui-vive. En fonction de ce que cette vente représente pour lui, il sera plus anxieux et il poussera loin l'analyse de la situation pour être sûr de la « maîtriser » et de ne rien manquer. Naturellement, l'exception est celui qui, bien que venant de perdre plusieurs contrats essentiels, sera capable de faire abstraction de sa perception de lui-même, de répéter quelques affirmations et de faire preuve d'une vigueur et d'une passion renouvelée lors de son prochain entretien avec un client. Ce cas de figure est cependant en contradiction avec la nature humaine, aussi est-il assez peu probable.

ZOOM Un joueur de poker a perdu deux mains fortes au cours des dix dernières minutes. Il commence à se dire qu'il a la poisse, ou qu'il ne joue pas bien. Il prendra donc plus difficilement la décision de bluffer. Or, un jeu plus ambitieux suppose une main forte. En règle générale, il

deviendra plus « craintif » et d'un point de vue statistique, il aura moins tendance à tenter sa chance.

Un automobiliste qui a eu un accident changera de comportement au volant. S'il avait changé de file sans voir la voiture qui arrivait et qui l'a donc heurté, il sera sans doute plus prudent dorénavant, peut-être même trop prudent, quand il devra changer de file. Celui qui s'est fait rentrer dedans par-derrière aura peut-être tendance à regarder plus souvent dans son rétroviseur, par peur exagérée de voir ce type d'accident se répéter.

2. Non spécifique à la personne

La perception que l'on a temporairement de soi dépend aussi de situations génériques. Même une chose apparemment anodine, comme un compliment, peut nous rendre euphoriques. Quand les choses vont comme nous le souhaitions, nous nous sentons mieux, et nous sommes plus assurés et plus optimistes dans d'autres situations sans lien avec l'origine de ce stimulus.

Quand nous nous sentons plus confiants, plus sûrs de nous, c'est souvent parce que nous venons de nous trouver ou de songer à une situation dans laquelle nous nous sommes sentis forts et où nous avons eu le sentiment de maîtriser totalement les choses.

3. Générique

Même la lecture des journaux peut changer notre perception du monde et de nous-mêmes. Ainsi, quand ils entendent parler d'un crash aérien, les gens ont tendance à surestimer le risque de prendre l'avion. La raison à cela est que le crash frappe notre mémoire. Le risque ne s'est pas accru, ce sont nos perceptions qui ont changé. Nos pensées, notre attitude et notre comportement s'y adaptent. Nous avons davantage de craintes, alors même que statistiquement et d'un point de vue réaliste, rien n'a changé.

ZOOM Un assureur propose un contrat d'assurance-vie à un client potentiel, M. Jaunot, dont le collègue vient de décéder d'un infarctus à l'âge de 41 ans. M. Jaunot manifeste un plus vif intérêt pour cette proposition car il lui semble à présent que l'assurance-vie est une chose plus importante que ce qu'il avait l'habitude de penser.

Si vous voulez en savoir un peu plus sur le passé de quelqu'un, observez son comportement présent. En étudiant avec attention la manière dont il agit, vous pourrez savoir si sa perception actuelle de la réalité n'est pas influencée par un événement récent.

Technique 2 : inventez un événement étonnant pour juger de l'état d'esprit de votre interlocuteur

Nous cherchons toujours les raisons et les causes d'événements sans lien ou au-delà de notre compréhension. Interrogez votre interlocuteur sur un fait ou un événement inhabituel mais équivoque. S'il semble y voir un signe positif, c'est qu'il est optimiste. Au contraire, s'il perçoit dans cet événement un signe négatif, il est plutôt pessimiste.

Bernard s'est fait blanchir les dents, et tout le monde lui dit qu'il paraît dix ans de moins. C'est suffisant pour qu'il se sente capable de déplacer des montagnes !

ZOOM Jean sort d'une réunion portant sur un nouveau projet secret, auquel il s'est efforcé d'obtenir l'adhésion du plus grand nombre. Il ne peut divulguer aucune information sur cette réunion et il fait de son mieux pour conserver un visage neutre. Il doit éviter de montrer le moindre signe indiquant que les dirigeants soutiendront son projet. Pour savoir ce qu'il en est, il vous suffit de lui dire par exemple : « Sais-tu que l'horloge du bureau s'est arrêtée à 7 h 11 exactement et qu'ensuite, elle est repartie d'elle-même ? » S'il vous répond que « Rien ne marche comme il faut ici », vous pouvez en déduire qu'il n'est pas sorti optimiste de sa réunion. Au contraire, s'il vous donne une réponse du genre « On devrait peut-être aller faire un tour au casino et jouer au black jack », vous pouvez penser qu'il en est sorti optimiste. Quoiqu'une personne choisisse de révéler ou de cacher concernant ses sentiments, quelle que soit la neutralité qu'elle s'efforce de garder, il est rare qu'elle puisse éviter de laisser paraître quelque indice de la manière dont elle perçoit la situation.

Technique 3 : les contradictions

Les gestes d'une personne doivent être observés à la fois de façon distincte et en faisant le lien avec la situation ou la conversation en cours. Outre certaines contradictions évidentes, comme lorsque cette personne dit oui tout en secouant la tête de droite à gauche et de gauche à droite, on peut repérer des signes plus subtils mais tout aussi révélateurs de ses sentiments véritables.

Chaque fois qu'un message est équivoque, suivez cette règle simple : fiez-vous aux manifestations émotionnelles de la personne plutôt qu'à ses paroles.

Chaque fois qu'un geste, une expression du visage ou une parole de votre interlocuteur vous semble incongru, vous pouvez être raisonnablement sûr qu'il ne croit pas ce qu'il est en train de dire.

ZOOM Tout en prétendant aimer sa petite amie, un homme fronce les sourcils ou serre les poings. C'est le signe qu'il est loin de l'aimer autant qu'il l'affirme.
Votre garagiste, avec un petit sourire en coin, vous dit qu'il est désolé mais que la pièce qu'il a reçue n'est pas celle qu'il avait commandée. Vous pouvez être sûr qu'il n'est pas désolé ou que la pièce est bien celle qu'il a commandée, l'un n'empêchant pas l'autre.

Souvent, nous sommes confrontés à ce genre de message ambivalent mais nous nous empressons de le chasser de notre esprit car notre cerveau cherche à organiser l'information de manière à ce qu'elle soit facile à assimiler. Cependant, si nous y prêtons attention, nous pouvons interrompre ce processus de sélection de l'information afin de voir plus clairement ce qui se passe. Soyez attentif aux signes suivants, qui vous révèlent que le message qu'on vous destine ne correspond pas à la vérité :

- Il existe un décalage temporel entre les gestes et les paroles de votre interlocuteur.
- Il bouge la tête de façon mécanique.
- Ses gestes ne sont pas en accord avec ses paroles.
- Ses gestes liés à l'émotion n'interviennent pas au bon moment ou ne durent pas suffisamment.

EN BREF Quand un enregistrement de conversation est écouté à l'envers, cela permet parfois de discerner des éléments très courts et très clairs. Le discours à l'envers est considéré comme une autre forme de communication humaine. Le langage présente deux niveaux, à l'endroit et à l'envers. En formulant le discours, notre cerveau forme les sons de telle sorte que deux messages distincts se superposent : un message à l'endroit, qui est l'expression de l'esprit conscient, et un autre message à l'envers, qui est l'expression de l'inconscient.

Technique 4 : prenez en compte le passé pour juger le présent

De façon générale, plus une personne est optimiste concernant son avenir, plus elle est encline à pardonner les choses négatives survenues dans son passé. Ce principe est plus particulièrement visible dans des situations associant directement le passé au futur. Le lien psychologique nous offre une fenêtre d'opportunité fascinante pour discerner les sentiments et les pensées véritables de notre interlocuteur à propos d'une situation, par le contraste entre ses sentiments et le passé.

ZOOM Gérard, l'ancien associé en affaires de Marie, s'intéresse au même client potentiel que l'entreprise de cette dernière. Marie dit à Gérard : « Je regrette que les choses aient fini de cette manière. » Si Gérard pense avoir de bonnes chances de décrocher un contrat avec ce client, sa réponse à Marie sera plus aimable. Dans le cas contraire, sa réponse reflétera son sentiment pessimiste.

Quand tout se passe bien pour nous, nous sommes plus indulgents concernant les expériences qui nous ont menés là où nous sommes. Au contraire, quand nous nous heurtons à des obstacles et à des frustrations, nous sommes plus hostiles envers les personnes et les circonstances qui nous ont mis « dans ce pétrin ».

ZOOM Gwen aimerait savoir comment Sébastien, son ancien fiancé, vit sa relation avec sa nouvelle petite amie, Patricia. Bien sûr, elle pourrait simplement lui poser la question, mais elle risquerait fort de ne pas obtenir une réponse sincère. Elle lui dira plutôt : « Je voudrais que tu saches que je mesure le prix du temps que nous avons passé ensemble. » À sa réponse, elle saura à

quoi s’en tenir. S’il se montre rude et sarcastique, c’est que sa relation actuelle bat sans doute de l’aile. Au contraire, s’il file le parfait amour avec Patricia, il répondra sans doute à Gwen de façon aimable et gentille. Naturellement, Gwen se fondera aussi sur ce qu’elle sait de la personnalité de Sébastien. S’il a tendance à être piquant et sarcastique, ou au contraire gentil et compréhensif, elle devra en tenir compte avant de lui dire quoi que ce soit.

EN BREF L’humeur d’une personne est rarement le reflet de la situation dans laquelle elle se trouve : elle dépend plutôt de ses perspectives d’avenir, et parfois du passé. Une personne qui est de bonne humeur anticipe généralement quelque chose d’agréable. Un vacancier pourra avoir le moral au plus bas en songeant qu’il va devoir reprendre son travail le lendemain. Inversement, celui qui est en plein travail et qui songe à ses prochaines vacances aux Seychelles peut être d’humeur joyeuse et enthousiaste. Bien sûr, on peut être triste en raison d’un événement récent, mais statistiquement parlant, notre humeur est plutôt liée à l’avenir. Si vous savez que l’humeur maussade de quelqu’un n’est pas liée à un événement du passé, vous pouvez en déduire qu’elle a un rapport avec un événement à venir.

Technique 5 : étudiez le mouvement des yeux, ils en disent long !

La programmation neurolinguistique (PNL), dérivée de l’hypnose miltonienne, peut vous apporter un éclairage intéressant sur les pensées d’autrui, et plus particulièrement sur les rapports entre les pensées et le mouvement des yeux.

Ainsi, n’avez-vous jamais remarqué qu’une personne qui rêvassait regardait dans le vide, que sa tête penchait légèrement vers la droite et que ses yeux étaient dirigés vers le ciel et vers la gauche (si elle est droitière) ?

La règle générale est la suivante : une personne qui dirige son regard vers le plafond cherche dans sa mémoire ou dans son imagination une image visuelle. Quand un droitier dirige son regard vers le plafond et vers la gauche, c’est le signe qu’il visualise un événement passé (pour un gaucher,

ce sera l’inverse). Quand il dirige son regard vers le plafond et vers sa droite (vers votre gauche), il se fabrique une image visuelle.

De façon générale, un droitier dirige son regard vers le haut pour rechercher une image visuelle, tout droit pour une image sonore, vers le bas pour des paroles ou des sentiments, vers la droite pour une information fabriquée et vers la gauche pour « fouiller » dans sa mémoire.

ZOOM La première chose à faire est de déterminer si votre interlocuteur appartient à la catégorie des droitiers ou des gauchers. Pour cela, demandez-lui par exemple quelle était la couleur de sa première voiture. Une fois que vous avez vu dans quelle direction ses yeux se dirigent, vous êtes capable de savoir quelles sont ses véritables pensées.
Supposons que vous demandiez à une employée les raisons de son retard. Elle vous répond que juste devant elle, il y a eu un horrible accident de voiture. Demandez-lui de quelle couleur était la voiture en question. Si vous constatez qu’elle construit une image au lieu de faire appel à sa mémoire, c’est qu’elle vous cache la vérité.

5
Votre interlocuteur est-il intéressé ou perdez-vous votre temps ?

« Quand les hommes croient parler affaires, une fois sur deux, ils perdent leur temps. »

EDGAR WATSON HOWE
(1853-1937, écrivain américain)

Plaisez-vous vraiment à la personne que vous venez de rencontrer ? Votre collègue a-t-il réellement l'intention de vous aider dans votre projet ? Votre client est-il intéressé par votre produit ? Vous allez maintenant être en mesure de répondre à ces questions.

Il nous est difficile de juger si une personne est réellement intéressée par quelque chose. Le problème est que plus nous voulons qu'un rendez-vous ou une vente, par exemple, soit couronné de succès, moins nous sommes capables de discerner l'intérêt de notre interlocuteur de façon objective.

Quand notre champ de vision se rétrécit, nous développons un état névrotique. Ainsi, lorsque nous poursuivons un objectif qui nous semble important, comme par exemple un projet ou une relation sentimentale, nous avons tendance à tout analyser et à donner à notre projet une importance exagérée. L'objet de notre intérêt nous absorbe et plus rien d'autre ne compte.

C'est pourquoi le mieux à faire est d'examiner la situation le plus objectivement possible et de nous demander : *« Si c'était à un de mes amis que cela arrivait, quel conseil je lui donnerais ? »*

Une personne qui éprouve un intérêt certain pour quelque chose ou pour quelqu'un le laisse transparaître, même si elle s'efforce de le cacher. Dans cette partie, nous allons découvrir deux techniques, deux signes d'intérêt

fondamentaux et une méthode élaborée et pratiquement infaillible pour juger rapidement de l'intérêt qu'une personne accorde à quelque chose ou à quelqu'un.

Technique 1 : les faits et gestes comptent plus que les paroles

Il ne faut pas oublier qu'en règle générale, les gens agissent en fonction de leur propre intérêt. Il en résulte que pour juger de l'intérêt qu'une personne porte à quelque chose, on doit *considérer ce qu'elle fait*, plutôt que ce qu'elle dit.

ZOOM Une personne déclare qu'un projet l'intéresse, mais qu'elle est trop occupée pour y prendre part. Ce n'est pas crédible, si quelqu'un est vraiment intéressé par un projet, il fait tout pour en faire partie et nous nous en rendrions compte plus souvent si nous n'étions pas aveuglés par notre propre désir de la voir s'y intéresser sincèrement.
Demandez à cette personne d'investir du temps, de l'argent ou de l'énergie dans quelque chose, et voyez si elle trouve des excuses ou si elle s'exécute.
Plus une personne est disposée à s'investir, plus la chose l'intéresse (en supposant que vous avez vérifié qu'elle ne se livrait pas au management de la perception).
Dans la vie, tout est affaire de priorité. C'est nous qui trouvons le temps de faire ce qui compte réellement pour nous. Quand une personne affirme ne pas avoir le temps, ce qu'elle veut généralement dire, c'est que de son point de vue, cela ne mérite pas qu'elle y consacre du temps.

Indice 1
Tout est dans les yeux

Surveiller la dilatation des pupilles de votre interlocuteur peut être un moyen très efficace d'évaluer l'intérêt qu'il porte au sujet. Quand l'intérêt d'une personne est stimulé, ses pupilles se dilatent, si bien qu'elle reçoit davantage de lumière pour « voir clairement » et obtenir davantage d'information. Quand cette personne est moins réceptive, ses pupilles se contractent. Il est bien facile de rejeter cette méthode en la considérant comme peu évidente à mettre en pratique, cependant, en y prêtant attention, vous pourrez remarquer le changement à l'œil nu. Lubow et Fein (1996) ont constaté qu'en mesurant le diamètre de la pupille du suspect lorsqu'on lui montre des photos de scènes du crime, on pouvait déterminer sa culpabilité

dans 70 % des cas, et que l’on pouvait éliminer les individus n’ayant pas eu connaissance de ces scènes *dans 100 % des cas*.

Des entreprises de marketing installent d’ailleurs des caméras cachées pour mesurer la dilatation des pupilles des consommateurs afin de déterminer leurs réactions face à différents produits ou à différents emballages. On appelle « pupillométrie » l’étude de la relation entre la dilatation des pupilles de l’individu et le facteur d’intérêt ou le stimulus visuel.

En outre, un vif intérêt se traduit souvent par des yeux et une bouche grands ouverts. Le sujet écarquille les yeux et ouvre la bouche comme un enfant surpris par un nouveau jouet, comme pour mieux absorber ce qu’il voit.

ZOOM Un galeriste montre plusieurs peintures à un visiteur, et il constate que le regard de ce dernier s’attarde sur une des peintures, davantage que sur les autres. En effet, en grossissant les images captées par la caméra de sécurité, on peut voir que les yeux du visiteur se sont élargis, et une dilatation des pupilles est clairement visible. Quoi qu’il en dise, le visiteur éprouve un intérêt plus grand pour cette œuvre que pour les autres.

Indice 2
Tout est dans les yeux, on vous dit !

Une personne qui éprouve un vif intérêt pour quelque chose pourra tenter de le dissimuler, mais continuera néanmoins à porter son attention sur l’objet en question. Elle cherchera à obtenir un retour immédiat d’information. Même si la situation lui déplaît ou l’effraye, elle se souciera grandement de ce qu’il en adviendra.

Les yeux sont de bons indicateurs pour déterminer l'intérêt d'une personne pour un sujet. Encore plus efficaces que Madame Irma.

Ainsi, une personne ayant une phobie des serpents paniquera en présence d'un reptile, mais en aucun cas elle ne cessera de lui consacrer son

attention. Une personne agressée par un homme armé d'un couteau ne se préoccupera que du couteau, voulant savoir à tout moment où et dans quelle position celui-ci se trouve. En toute logique, un homme adulte n'accordera pas le même niveau d'attention à un enfant de 5 ans armé d'un faux couteau en plastique. Or, seul un vif intérêt incite quelqu'un à se focaliser ainsi sur quelque chose en vue d'un retour immédiat d'information.

ZOOM Un joueur de poker mise des sommes plus importantes qu'à son habitude et attend de voir si son adversaire va suivre, relancer ou se coucher. S'il bluffe, sa confiance est donc en baisse et il est d'autant plus préoccupé par ce que va faire l'homme en face de lui. S'il s'agit d'un joueur novice, soit il continuera de regarder ses cartes, soit il sera hypnotisé par les mains de son adversaire. Comme il cherche un retour immédiat d'information, ce sont les mains de son adversaire qui vont lui révéler ce que celui-ci est sur le point de faire : puiser dans ses jetons ou coucher ses cartes. S'il ne bluffe pas, et qu'il est donc moins dans une situation risquée, il va peut-être jeter un coup d'œil désinvolte aux visages des gens qui l'entourent (un joueur expérimenté pratiquera le management de la perception, mais il se trahira tout de même en cherchant à paraître impassible).

EN BREF La prochaine fois que vous voudrez savoir, dans un restaurant ou en n'importe quel lieu public ou privé, si une certaine personne s'intéresse à vous ou vous observe, levez les yeux au plafond et fixez votre regard sur un point donné. Puis, retournez-vous rapidement pour voir dans quelle direction cette personne regarde. Si elle s'intéresse à vous, elle sera en train de regarder la même chose que vous.

Technique 2 : testez la curiosité de votre interlocuteur

Cette technique connue est efficace dans la plupart des situations. Le principe sur lequel elle repose est qu'une personne intéressée par quelque chose ou par quelqu'un voudra obtenir davantage d'information qu'une personne qui n'est pas intéressée. Il s'agit donc de susciter la curiosité chez votre interlocuteur. S'il cherche à en savoir plus, vous pourrez en déduire que le sujet l'intéresse, au moins dans une assez large mesure. S'il n'est pas curieux, c'est que cela ne l'intéresse pas. Le secret consiste à filtrer la

curiosité de celui qui doit satisfaire ses intérêts. Le principe peut s'appliquer de mille façons.

ZOOM Supposons que vous vouliez savoir si votre ancien employeur aimerait vous réengager. Vous pouvez par exemple lui envoyer un e-mail vide. Si votre profil l'intéresse, il sera curieux de savoir pourquoi vous reprenez contact avec lui (ou quel est donc ce fichier que vous avez apparemment « oublié » de mettre en pièce jointe) et il vous répondra. Dans le cas contraire, il ignorera sans doute votre message.

Vous pouvez aussi utiliser cette technique pour mesurer la motivation d'une personne. Il s'agit de trouver pour elle une incitation à agir : plus elle fera d'efforts, plus vous pourrez penser que son intérêt est grand.

ZOOM Denise, qui travaille dans une petite entreprise, aimerait savoir si un changement d'affectation tente un de ses collaborateurs. Elle pense qu'en lui posant carrément la question, elle n'obtiendra pas une réponse très franche. Elle va plutôt lui dire : « Thomas, j'ai entendu dire qu'une opportunité se présentait à la comptabilité. » Bien sûr, il se peut que, par simple curiosité, il cherche à en savoir plus sur le salaire, sur l'horaire, etc. Elle va donc faire monter les enjeux pour que Thomas fasse l'effort d'obtenir davantage d'information. S'il est intéressé, il fera cet effort. Denise va donc poursuivre ainsi : « Il paraît qu'ils cherchent quelqu'un qui ne rechignerait pas à rester tard le soir durant les périodes où il y a beaucoup de travail. » Il lui suffira alors de voir s'il part à l'heure habituelle ou s'il reste un peu plus longtemps.

Technique 3 : frustrez pour évaluer le niveau d'intérêt

La confiance en soi est inversement proportionnelle à l'intérêt suscité. Ainsi, une femme qui se considère comme séduisante aura confiance dans l'impression qu'elle produit. Mais en présence d'un homme qu'elle veut absolument impressionner, cette confiance sera réduite.

Autre exemple, celui d'un homme qui est au chômage depuis longtemps. S'il obtenait enfin un entretien de recrutement, il serait moins sûr de lui que s'il était salarié et cherchait à changer d'emploi.

Plus une chose ou une personne nous intéresse, plus nous cherchons absolument à atteindre notre objectif. Notre champ d'intérêt se concentre, si bien qu'il devient plus étroit. Nous voyons ce qui nous intéresse à travers le prisme de notre confiance en nous, et vice versa. Ainsi, par exemple, si un

candidat se trouve face à plusieurs propositions d'embauche, il soupèsera probablement chacune de ces propositions avec plus d'attention et de recul. Celui qui est au chômage depuis deux ans, qui collectionne les factures impayées et qui finit par obtenir un entretien aura une approche différente. Il sera obsédé par cet entretien et passera chaque minute de cet entretien dans l'angoisse de ne pas obtenir le poste. Cet état d'esprit ne s'explique que par l'absence de choix.

Quand vous avez la possibilité d'engager la conversation avec l'individu concerné, cette technique vous permet d'obtenir un éclairage spécifique sur son degré d'intérêt pour quelque chose. Les étapes à suivre sont résumées ci-après. Nous les étudierons plus en détail avec quelques exemples pour mieux comprendre comment tout cela fonctionne.

Étape 1 : Observation initiale. Il s'agit d'évaluer son degré d'intérêt avant de dire et de faire quoi que ce soit.

Étape 2 : Modification de la réalité. Vous lui livrez une information en lui faisant croire que ses chances d'obtenir ce qu'il désire ont diminué.

Étape 3 : Étude de son comportement. S'il exprime sa colère ou sa frustration, il est évident qu'il est intéressé. S'il ne semble pas se soucier de voir ses chances diminuer, vous pouvez considérer qu'il n'est pas intéressé.

Étape 4 : Ouverture. Pour éviter un malentendu, sachant qu'il pourrait penser qu'il n'a jamais eu aucune chance d'obtenir ce qu'il voulait, auquel cas il ne manifesterait aucun signe de déception ni d'agacement, vous mentionnez une raison pour laquelle il pourrait l'obtenir. S'il s'anime, cela signifie qu'il est intéressé mais ne croit pas pouvoir facilement arriver à ses fins.

Examinons cette méthode de plus près.

Étape 1
Observation initiale

Si votre interlocuteur semble sûr de lui à première vue, nous pouvons en conclure (a) qu'il n'est pas indifférent à une issue favorable et qu'il croit avoir de bonnes chances de l'obtenir, ou (b) qu'il n'est pas intéressé.

S’il n’est pas intéressé, il se peut qu’il semble sûr de lui non pas parce qu’il est sûr de réussir, mais parce que cela n’a pour lui aucune importance. Naturellement, s’il se montre peu sûr de lui au premier abord, nous pouvons en conclure que son intérêt pour la chose est vif.

Étape 2
Modification de la réalité

« Modifier la réalité » consiste à faire en sorte que la personne perçoive une diminution de ses chances de réussite. N’oubliez pas que plus son champ de vision est élargi et plus elle verra la réalité clairement, et inversement. En rendant artificiellement son champ plus étroit, vous faites en sorte qu’elle y voie moins clair et vous l’obligez à s’inquiéter davantage de la suite des événements.

Pour savoir si votre interlocuteur est intéressé par quelqu’un ou par quelque chose, réduisez ses chances de réussite. Si son niveau de confiance diminue, c’est le signe d’un niveau d’intérêt élevé. Si son niveau de confiance est inchangé, son niveau d’intérêt est faible.

Étape 3
Étude de son comportement

Sachez simplement détecter les signes d’une perte de confiance et d’un changement d’humeur. Celui qui veut quelque chose et craint de ne pas l’obtenir entre dans un état de conscience restreinte et présente des signes de perte de confiance ou de baisse de moral.

- Signes d’une perte de confiance : incapacité à rester attentif, nervosité, inconfort (pour plus de détails sur les signes et les signaux, voir chapitre précédent).
- Signes d’une baisse de moral : colère, rudesse, frustration, susceptibilité, attitude inconsidérée ou absence de compassion.

Étape 4
Ouverture

Dans quelle situation une personne pourtant très intéressée ne se montrera pas préoccupée par une diminution apparente de ses chances de succès ? *Quand elle pense qu'elle n'a jamais eu aucune chance de réussir.*

Si cette personne ne croit pas du tout à ses chances de réussir, elle manque de confiance en elle malgré les apparences. Elle y a renoncé : il s'agit donc de la remotiver.

Ainsi, par exemple, un lycéen de terminale qui a tout juste la moyenne ne sera pas anxieux à propos de son éventuelle admission en classe préparatoire. Convaincu qu'il n'a aucune chance, il ne présentera aucun signe de nervosité ni d'anxiété en voyant ses chances diminuer davantage. Afin d'éviter ce que l'on appelle un « faux positif », vous devez réintroduire dans son esprit la possibilité de réussir. Si vous pensez qu'il est aussi insouciant parce qu'il n'a plus un sou en poche, donnez-lui de l'argent et voyez si cela change quelque chose.

À présent, rassemblons les éléments pour comprendre comment cette technique réussit dans la réalité.

ZOOM Un agent immobilier cherche à savoir ce que pense son client d'une offre de crédit. Celui-ci semble intéressé, mais c'est souvent le cas avec ce genre de proposition, et l'agent aimerait en avoir le cœur net. Il va d'abord modifier les perspectives pour voir si le niveau d'intérêt de son client augmente ou diminue : « M. Fabre, il faut que vous sachiez que les conditions financières sont plus contraignantes qu'avec la plupart des autres types d'investissement. » Si M. Fabre ne semble nullement affecté par cette information, il est clair qu'il ne croit pas être en mesure de rembourser ce prêt. S'il se montre contrarié, c'est que l'offre l'intéressait et qu'il était sûr de pouvoir honorer les conditions du prêt telles qu'elles étaient exposées au départ. Le moment est venu de porter le coup final. Si l'agent immobilier ne perçoit pas de changement majeur dans l'attitude de son client, cela signifie probablement que celui-ci est disposé à accepter n'importe quelles conditions, ou bien, qu'il ne croit pas du tout être en mesure de conclure l'affaire. L'agent immobilier informe alors son client qu'il pourrait peut-être lui faire obtenir le bien sans apport initial. Si son client commence alors à lui poser des questions pour en savoir davantage, ou s'il montre soudain des signes d'excitation, cela signifie que l'acquisition du bien vient de devenir pour lui une réalité plus concrète. C'est la confirmation que même s'il était d'abord devenu moins confiant dans sa capacité d'obtenir le bien, ce bien l'intéressait vraiment.

6
Allié ou saboteur ? De quel côté est réellement votre interlocuteur ?

« Il est plus facile de pardonner à un ennemi que de pardonner à un ami. »
WILLIAM BLAKE
(1757-1827, peintre et poète britannique)

Est-elle avec vous ou vous prépare-t-elle une mauvaise surprise ? Si vous pensez qu'une personne qui semble coopérer avec vous risque de saboter vos efforts, utilisez les techniques suivantes et vous saurez rapidement de quel côté elle est.

Technique 1 : évaluez le degré d'implication de votre interlocuteur

Cette technique est basée sur ce principe simple et bien connu : une personne qui veut sincèrement coopérer est disposée à faire ce qui est utile. Un saboteur, quant à lui, veut seulement vous donner *l'impression* qu'il coopère car, en réalité, il ne veut pas vous aider. Il sait que tout signe apparent de coopération sera perçu plus favorablement qu'un refus déclaré de participer. L'objectif est alors de déterminer si le « suspect » donne le change ou s'il est réellement coopératif. Pour atteindre cet objectif, faites-lui croire qu'il est libre d'agir selon son propre intérêt et que sa bonne ou mauvaise volonté n'aura aucune incidence sur le projet. Si ses intentions ne sont pas pures, il essaiera de le saboter.

Supposons qu'un enquêteur de police ait affaire à un suspect en détention. Il informe celui-ci qu'il va le soumettre à un test pour déterminer s'il dit la vérité. Pour que le test soit probant, il faudra qu'il soit aussi détendu que possible. Ainsi, le suspect va croire que la fiabilité du test dépend de son

propre niveau de coopération. Par conséquent, s'il est innocent, il fera de son mieux pour coopérer, c'est-à-dire faire le maximum pour rester calme et détendu. S'il s'efforce au contraire de compromettre l'efficacité du test, ce sera la preuve qu'il ne veut pas coopérer.

Le dialogue entre eux pourra ressembler à ceci :

ZOOM L'enquêteur de police fait asseoir le suspect et lui dit : « Bon, écoutez, je pense que nous allons pouvoir tirer cela au clair rapidement. Je vais vous soumettre à un test qui ne prendra que quelques minutes. Pour que ce test fonctionne, il est important que vous restiez aussi calme et détendu que possible. Autrement, cela ne marchera pas. Tâchez de respirer profondément et de ne pas vous agiter pendant quelques minutes, parce que si vous êtes nerveux ou si vous gigotez, le test ne donnera rien, et on ne sera pas plus avancé. »

À ce moment, l'enquêteur est appelé par un collègue et quitte la pièce. Le suspect ignore qu'on l'observe à travers une glace sans tain.

Un coupable ne peut pas manquer de saisir cette « opportunité soudaine » de saboter un test. Si le suspect reste calmement assis, c'est qu'il veut que le test soit probant. C'est le signe qu'il est innocent. Au contraire, s'il s'agite, il y a de fortes chances pour qu'il soit coupable.

Repérez tous les signes qui pourraient
indiquer que l'on vous ment et soyez seul juge !

Avec cette méthode, vous pouvez mesurer le niveau de coopération réel de la personne et déterminer avec certitude si elle est coupable ou innocente. Voici un autre exemple :

ZOOM Cathy voudrait obtenir de ses voisins leur accord pour installer des décorations de Noël dans la cour de la résidence. Quand elle leur en parle, tous semblent être d'accord et approuver son idée. Elle a cependant quelques doutes, car elle a appris que plusieurs d'entre eux s'étaient plaints. Elle soupçonne notamment la famille Dupuis. Pour savoir à quoi s'en tenir avec les Dupuis, elle va les voir et leur tient les propos suivants : « Si vous êtes d'accord, il me faudrait votre signature. Je suis un peu pressée mais si vous pouviez me déposer ce papier sous ma porte avant 16 heures, pour que je puisse faire ma demande dans les temps… »

Elle n’a plus qu’à attendre et voir… S’ils « oublient » inexplicablement de déposer le papier ou si ce papier « disparaît », ce sera la preuve qu’ils n’approuvent pas cette initiative. Bien sûr, il se peut aussi qu’ils y opposent une résistance raisonnable, s’ils ne font pas partie de ses plus ardents soutiens. En revanche, s’ils lui rendent le papier signé dans les temps, ils y sont sans doute favorables.

Technique 2 : assurez-vous que l’échange est libre et honnête

Une personne qui est désireuse de vous aider aura toujours besoin que l’information soit clairement échangée. C’est lorsqu’elle en sait autant que vous, et vous autant qu’elle, qu’elle peut vraiment vous être utile. Au contraire, si elle ne se soucie pas de vous communiquer ce qu’elle sait, si elle fait de la rétention d’informations, cela signifie qu’elle n’a pas l’intention de coopérer pleinement et qu’elle est même peut-être contre vous.

ZOOM Vous travaillez dans une agence de publicité et une collègue se propose de vous aider à préparer un rendez-vous avec un client. Comme vous avez un doute sur ses véritables motivations, vous allez la tester en mentionnant une information qu’elle sait être fausse, par exemple : « Nathalie, cette société voudrait une campagne sérieuse, mais avec de l’humour. Ils ont bien aimé ce que nous avons fait pour eux l’année dernière, donc je pense qu’il faut faire quelque chose dans le même style. » En réalité, vos interlocuteurs n’avaient pas été très contents de la campagne en question, et Nathalie le sait pertinemment. Par conséquent, si elle ne relève pas, ce sera la preuve qu’elle ne cherche qu’à vous nuire.

La prochaine fois que vous voudrez savoir de quel côté une personne est vraiment, glissez dans la conversation une assertion dont cette personne ne peut ignorer qu’elle est fausse et qui relève d’une « erreur » pouvant vous coûter cher, afin de voir si elle vous corrige ou non.

Technique 3 : jusqu’où accepte-t-il d’aller ?

Cette technique vous permet de juger du degré de loyauté d’une personne en déterminant dans quelle mesure elle reste agréable dans des circonstances particulières. La difficulté ici, est qu’une personne qui prévoit

de vous trahir s’efforcera toujours de paraître agréable. À vous de faire preuve de psychologie. Demandez à cette personne une chose qu’elle peut vous accorder et qui ne comporte aucun risque pour elle. Ensuite, indisposez-la un petit peu en faisant planer une menace sur son intérêt personnel. Il faut, pour cela, procéder en deux étapes.

ZOOM Vous travaillez dans la police et vous recherchez des témoins sur le lieu d’un crime. Vous avez des raisons de penser que l’individu que vous interrogez a assisté à la scène. Si vous lui demandez tout simplement s’il a vu quelque chose, il risque de vous répondre par la négative et de commencer à s’éloigner. Vous ne serez pas bien avancé et vous ne saurez pas s’il vous a dit la vérité ou s’il refuse de coopérer.

Vous allez donc lui poser d’abord une question anodine et vous allez guetter un éventuel changement dans son attitude et dans le ton de la conversation. Vous allez lui demander, par exemple, si le quartier lui plaît ou s’il a grandi dans les environs. Une fois la conversation engagée, vous changerez de sujet et vous lui poserez la question qui vous intéresse : « Avez-vous vu ce qui est arrivé ? » S’il vous dit non et commence à s’éloigner, cela signifie qu’il a probablement été témoin de la scène mais qu’il ne veut pas être mêlé d’une quelconque façon à cette affaire. En revanche, s’il vous dit non mais s’il continue de discuter avec vous, c’est probablement un allié. Bien sûr, si votre interlocuteur, à un moment donné, vous révèle qu’il sait quelque chose, vous pouvez être sûr qu’il est disposé à vous aider. Voyons un autre exemple.

ZOOM Le directeur d’une usine pense qu’un des trois ouvriers ayant accès à l’entrepôt – mais il ignore lequel – est allé fouiner sans autorisation dans des armoires dont le contenu est confidentiel. Il les convoque tous les trois et leur tient le discours suivant : « La caméra de surveillance a enregistré une image partielle du coupable (c’est évidemment faux, autrement il n’aurait pas besoin de les interroger) et on peut voir que son tablier ne porte pas le logo de la société. Puis-je vous demander à tous les trois de déposer vos tabliers dans mon bureau ? »

Normalement, chacun des trois suspects est en mesure de venir présenter au directeur un tablier sur lequel le logo est clairement visible. Le coupable se réjouit intérieurement à l’idée de pouvoir ainsi apporter la « preuve » qu’il n’est pas celui que l’on cherche.

C’est là que les choses deviennent intéressantes. Au moment où les trois ouvriers sont de retour avec leurs tabliers, le directeur leur explique : « Je me suis trompé, on peut voir le logo, mais comme l’image n’est pas claire, nous ne l’avions pas aperçu la première fois. On va plutôt soumettre les tabliers au laboratoire pour y rechercher des traces de la poussière de l’entrepôt. Vous pouvez me les laisser maintenant, ou bien me les déposer tout à l’heure, avant de partir. »

Le moment décisif est arrivé. Un innocent déposera tout de suite son tablier, soucieux de voir lever rapidement tout soupçon le concernant. Au contraire, le coupable voudra absolument aller nettoyer son tablier avant de le remettre (et il improvisera sans doute une excuse douteuse pour le garder encore un moment).

Ainsi, le directeur saura tout de suite qui coopère et qui ne coopère pas. S’il avait demandé dès le départ aux trois hommes de lui remettre leur tablier pour une analyse en laboratoire, il n’aurait pas pu savoir lequel avait nettoyé son tablier avant de lui confier pour faire disparaître d’éventuels indices.

Technique 4 : le test des 6 étoiles

Dans mon livre *Comment obtenir ce que vous voulez*, j'ai précisément parlé de cela en présentant un test très simple. De façon générale, pour savoir si quelqu'un est un véritable ami ou si c'est quelqu'un qui cherche à vous manipuler, procédez comme suit :

Intérêt : un critère important pour savoir si quelqu'un est un ami est de déterminer l'intérêt qu'il porte aux événements de votre existence. Parlez-lui d'un événement important qui se déroule en ce moment ou qui doit avoir lieu bientôt dans votre vie, et voyez s'il se préoccupe ensuite de savoir comment cela s'est passé pour vous. S'il ne se manifeste pas, téléphonez-lui pour voir s'il aborde le sujet. S'il ne l'aborde pas, faites-y allusion pour voir s'il se rappelle seulement de la conversation que vous aviez eue.

Loyauté : confiez-lui un secret concernant un ami commun, et voyez si celui-ci en entend parler. Un véritable ami connaît la valeur de la confiance dans une relation. Bien sûr, au préalable, vous aurez obtenu de l'ami commun l'autorisation de lui parler de ce secret.

Fierté : rassurer, encourager, féliciter quelqu'un ne coûte rien, et celui qui félicite se fait lui-même plaisir. Cependant, quand vous avez de la chance, quand vous décrochez un emploi enviable, voyez qui est sincèrement content pour vous. Vos vrais amis ne sont pas en proie à la jalousie ni à l'envie, ils sont fiers de vos succès. Nombreux sont ceux qui viendront vous réconforter quand vous essuierez un revers, mais plus rares sont ceux qui se manifestent aussi quand les nouvelles sont bonnes : ceux-là sont vos vrais amis.

Honnêteté : un vrai ami est celui qui n'hésitera pas à vous dire des choses que vous n'avez pas envie d'entendre. Il prendra le risque de se brouiller avec vous si c'est pour votre bien. Il ne cherchera pas à éviter de vous indisposer s'il estime que vous faites fausse route.

Respect : dites-lui qu'il se passe quelque chose de positif dans votre existence, mais que vous préférez ne pas en parler pour le moment. Voyez s'il cherche à vous en faire dire davantage. Il existe une différence entre être curieux et se sentir concerné. S'il faut absolument qu'il sache de quoi il s'agit, alors ce n'est pas à vous qu'il s'intéresse mais aux potins. Un bon ami respectera votre volonté et vous ménagera. Il abordera peut-être le sujet

de temps en temps, parce qu'il aura envie de savoir, mais il ne vous harcèlera pas, sachant que vous préférez ne pas lui en parler tout de suite. Pourquoi évoquer en guise de mystère une bonne nouvelle plutôt qu'une mauvaise ? Parce qu'en entendant parler d'une mauvaise nouvelle, un bon ami, se sentant concerné, insisterait pour être mis au courant tout de suite. Or, ce n'est pas ce test-là qu'il s'agit de faire.

Sacrifice : est-il prêt à sacrifier quelque chose pour faire votre bonheur ? Renoncerait-il à son propre plaisir en faveur du vôtre ? Le mot compromis fait-il partie de son vocabulaire ? Quand rien ne va plus et quand leur intérêt diverge du vôtre, la plupart des gens ne s'occupent plus que de leur propre intérêt. Cette personne cherche-t-elle à trouver un moyen pour que vous vous en sortiez au moins aussi bien qu'elle, ou cherche-t-elle seulement à préserver ses propres intérêts ?

Il est très important de ne pas oublier que chacun de nous, à différents moments, est absorbé par son propre quotidien et peut difficilement consacrer son esprit même à une personne à laquelle il tient profondément. Ne jugez donc pas quelqu'un sur un seul événement, mais plutôt sur un certain laps de temps.

Technique 5 : jouez cartes sur table

Avec cette technique, vous faites carrément savoir à votre interlocuteur que vous vous demandez s'il est vraiment votre allié. Ensuite, vous n'avez plus qu'à *en juger d'après son humeur*. S'il est vraiment de votre côté, il sera triste ou fâché d'être ainsi soupçonné de manquer de loyauté, ou au minimum, il vous posera des questions. Dans le cas contraire, il se hâtera de changer de sujet et à l'issue de cette petite conversation, vous remarquerez chez lui un changement d'humeur, mais dans un sens *positif*.

Le secret, ici, est le suivant. Vous ne devez pas vous fier à l'humeur de votre interlocuteur pendant la discussion. Il s'agit, au moment de vous éloigner, de remarquer s'il est satisfait de vous avoir « rassuré », ou ennuyé de vous voir mettre en doute sa loyauté.

Il est important de le laisser croire que vous acceptez d'emblée, et sans aucune réserve, tout ce qu'il vous dit. Autrement, il resterait soucieux de vous convaincre, et il conserverait un air contrarié.

ZOOM Vous soupçonnez une collègue d'avoir conspiré contre vous. Vous lui faites donc part, tout simplement et de façon non menaçante, de votre préoccupation : « Hélène, j'ai entendu dire que tu aurais favorisé la promotion de Denise plutôt que la mienne, et que tu aurais relativisé ma contribution au travail de notre équipe. » Ensuite, sans prêter trop d'attention à ses propos, vous souriez et lui montrez que vous acceptez cette réponse. Persiste-t-elle à vous demander pourquoi et comment vous avez pu penser qu'elle était impliquée, ou se hâte-t-elle d'aller déjeuner ? Si elle est vraiment une alliée, elle aura à cœur de dissiper tout malentendu et de vider l'abcès tout de suite. Dans le cas contraire, elle cherchera à abréger la conversation.

EN BREF Quand une personne cherche à manipuler ou à contrôler les autres, elle présente presque toujours l'image d'une personne « serviable ». Une personne prévenante peut très bien être tout à fait honnête, mais demandez-vous toujours pourquoi quelqu'un est si agréable avec vous. Qu'il n'y ait pas de malentendu : ne devenez pas cynique ou parano. Simplement, n'oubliez pas que tout le monde a des motivations et que ces motivations sont parfois louables, et parfois condamnables. Si une personne que vous ne connaissez pas bien se montre très prévenante envers vous, et surtout si elle ne semble pas, par ailleurs, avoir un très bon caractère, c'est peut-être le signe qu'elle attend quelque chose de vous et qu'elle se dispose à vous manipuler.

Indice
Votre interlocuteur joue avec vos émotions

Nos émotions faussent notre perception de la réalité. Il y a plus de 2 000 ans, Aristote énonçait ceci : « Sous l'influence d'un sentiment fort, nous sommes facilement trompés. Le lâche, sous l'influence de la peur, et l'amant sous l'influence de l'amour, se font de telles illusions qu'à la moindre ressemblance, le premier croit voir son ennemi et le second croit voir la personne qu'il aime. »

Les états émotionnels sont soit auto-induits, soit causés par un facteur extérieur, ces deux possibilités n'étant pas incompatibles. Les plus forts sont notamment la culpabilité, l'intimidation, la flatterie, la peur, la curiosité, le désir de plaire et l'amour. Dès que vous êtes en proie à l'un de ces états, votre jugement a de fortes chances d'être faussé. Par ailleurs,

quiconque exploite un de ces états cherche à vous faire passer de la logique à l'émotion, afin de pouvoir vous manipuler. La vérité est la victime de ce processus, car vous n'agissez plus de façon logique et vous ne pouvez plus voir clairement la réalité, et encore moins l'analyser.

EXEMPLES DE MANIPULATIONS
Culpabilité : « Comment peux-tu seulement dire une chose pareille ? que tu ne me fasses pas confiance, cela me blesse. Puisque c'est comme ça, je ne te connais plus. »
Peur : « Vous savez, une occasion comme celle-ci ne se présentera peut-être jamais plus. Je ne crois pas que votre supérieur serait très content. J'espère que vous savez ce que vous faites. Je vous le répète, vous ne trouverez nulle part ailleurs une offre aussi intéressante. Vous auriez tort de ne pas me croire. »
Flatterie : « Je vois bien que vous êtes quelqu'un d'intelligent. Je n'essaierais pas de vous cacher quelque chose. Vous vous en rendriez compte immédiatement. »
Curiosité : « On ne vit qu'une fois. Essayez ! Vous pourrez toujours revenir à la situation antérieure. Ce sera amusant, ce sera une véritable découverte. »
Désir de plaire : « Je pensais que vous jouiez vraiment le jeu, et tout le monde l'a cru aussi. Si vous n'êtes pas solidaire, nous serons tous très déçus. »
Amour : « Si tu m'aimais, tu ne te poserais pas de question. Je n'ai à cœur que de faire ce qui est le mieux pour toi. Tu sais bien que jamais je ne te mentirais. »

Analysez objectivement et entendez résonner non seulement les mots, mais aussi le message. En vous manipulant ainsi, votre interlocuteur inhibe votre capacité de digérer les faits. Dès que votre pensée est parasitée par des émotions, mettez provisoirement vos sentiments entre parenthèses et regardez devant vous, plutôt qu'en vous.

EN BREF Dans *Living Without Conscience* (« Vivre sans conscience ») (1999), Robert Hare nous avertit que nous ne devons pas nous laisser influencer par des « égards » comme un sourire, des promesses, des mensonges ou des petits cadeaux destinés à nous dissimuler la manière dont on cherche à nous manipuler ou à nous exploiter : « Chacune de ces caractéristiques peut être le signe d'un formidable tour de passe-passe destiné à vous distraire du message réel de votre interlocuteur. »

Il s'agit d'observer la situation de la manière la plus objective possible, et de bien voir ce qui se passe réellement plutôt que de croire

à l’histoire qui vous est racontée.

7
Stable ou violent ? Quel est le profil émotionnel de votre interlocuteur ?

« D'habitude il était aliéné, mais il a eu des moments lucides où il était simplement stupide. »

HEINRICH HEINE
(1797-1856, poète allemand)

En deux minutes, grâce à une conversation banale, vous pouvez détecter les signes avertisseurs d'une instabilité émotionnelle et d'un risque de violence. Qu'il s'agisse d'une rencontre fortuite, d'une nouvelle baby-sitter ou d'un collègue de travail, prenez une longueur d'avance en sachant quels indices détecter et quelles questions poser afin de vous protéger ou de protéger vos proches.

Pour bien comprendre la manière dont on peut évaluer l'état psychologique d'une personne, nous allons passer en revue les forces intérieures et les tensions qui sont notre lot à tous, et dont dépend finalement notre bien-être émotionnel. Nous allons aussi caractériser le processus psychologique sous forme de signaux d'alerte clairs et spécifiques dont vous devrez être à l'affût.

Qu'est-ce qui fait qu'une personne est ou n'est pas stable ?

Nous avons en nous trois forces, qui ont tendance à s'opposer : l'âme (notre conscience), l'ego et le corps. Notre conscience nous pousse à faire ce qui est juste, notre ego (ou âme inférieure) veut avoir raison, et notre corps veut tout simplement échapper à l'emprise de tout le reste.

Faire ce qui est facile et agréable, c’est se livrer aux impulsions du corps. Les abus d’une telle tendance consistent, par exemple, à trop manger ou à dormir trop longtemps. Ils consistent à faire, pour les sensations qu’elle procure, une chose que nous savons pertinemment que nous ne devrions pas faire.

L’ego peut pousser quelqu’un aussi bien à plaisanter aux dépens d’autrui qu’à acheter une voiture tape-à-l’œil ou à vivre au-dessus de ses moyens. Céder à l’ego, c’est surtout faire quelque chose pour donner aux autres une certaine image de soi. C’est faire des choix non pas en fonction de ce qui est souhaitable, mais en fonction de ce qui nous flatte.

Enfin, agir en son âme et conscience, c’est faire le bien sans tenir compte de ce que l’on ressent.

En résumé, le corps veut faire ce qui est agréable, l’ego veut faire ce qui fait bonne impression, et l’âme veut faire le bien. Le matin, dès la sonnerie du réveil, la lutte commence. Si nous appuyons sur le bouton d’arrêt momentané, qui gagne la première manche, d’après vous ?

La véritable liberté ne consiste pas à faire ce que l’on a envie de faire, mais à être capable de faire ce que l’on veut vraiment faire, en dépit de ce que l’on peut ressentir sur le moment.

EN BREF Imaginons que vous suiviez un régime et qu’il vous vienne une envie soudaine de chocolat. Vous tâchez de résister à la tentation, mais vous finissez par y céder. Peut-on dire que vous êtes une personne libre ? Vous avez eu envie d’en manger, et vous en avez mangé. Est-ce que cela ressemble à la liberté, ou à l’esclavage ? Qu’éprouvez-vous après coup ?

Comment vous sentiriez-vous en votre for intérieur si vous aviez résisté à la tentation ?

Quand nous nous élevons au-dessus de nos inclinations, quand nous résistons à nos envies, nous exerçons notre *self-control*. Ce n’est qu’en étant *capables* de faire des choix responsables et *en agissant en conséquence* que nous progressons dans notre estime de nous-mêmes. *L’estime de soi et le*

contrôle de soi sont étroitement liés. Quand nous sommes incapables de nous contrôler, quand nous cédons à la gratification immédiate ou quand nous nous consacrons à promouvoir et à protéger une image, nous finissons par nous sentir amers. Nous sommes le jouet de nos pulsions et nous dépendons des autres, dont nous attendons qu'ils nous renvoient une certaine image de nous-mêmes. Quand nous dormons trop ou quand nous mangeons trop, nous finissons par nous en vouloir.

À un niveau plus profond et souvent inconscient, quand nous avons l'habitude de faire de l'esbroufe, nous sentons un vide en nous-mêmes. Nos actes portent atteinte à l'estime que nous avons de nous-mêmes, car nous sacrifions ce qui était bon et désirable pour nous au nom d'une image.

Une personne qui se comporte ainsi est constamment mécontente et frustrée. Ses attentes ne sont jamais satisfaites. Elle ressent le besoin de s'alimenter de tout ce qu'elle pourra prendre chez autrui – un compliment, une possibilité d'exercer un contrôle, ou même une peur – et elle ne résiste pas à la moindre occasion de chercher à impressionner. Elle est préoccupée par ce qu'il lui manque, par ce qui lui est dû et par tout ce dont elle peut avoir besoin pour se sentir comblée. Elle est dans une quête permanente, elle n'est jamais satisfaite : il lui manquera toujours quelque chose.

Le psychisme de ce genre de personne nombriliste est ravagé par des désirs, par des pulsions éphémères et par des élans parfois contradictoires. Quand elle est seule, pour apaiser son sentiment inconscient de ne pas s'aimer, elle fait ce qu'elle peut pour se sentir bien.

Une telle personne est prise dans une spirale infernale. Ne se sentant pas en accord avec elle-même, elle aura tendance à rechercher l'apaisement fugace que procure une gratification immédiate et elle cédera à ses pulsions au lieu de les dominer. Le plaisir illusoire qui masque son dégoût d'elle-même ne tarde pas à se dissiper, le réconfort trouvé laissant la place à une souffrance toujours plus grande.

Quand nous n'aimons pas ce que nous sommes, au lieu de nous investir, nous avons tendance à nous infliger des punitions déguisées en plaisir : nous mangeons en excès, nous abusons de boissons alcoolisées ou de drogues, nous fuyons dans des distractions sans fin pour éviter de devoir réfléchir à l'existence que nous menons. Nous voulons nous aimer, mais

nous nous perdons. Incapables d'œuvrer à notre propre bien-être, nous remplaçons l'amour par des illusions.

EN BREF Ne vous est-il jamais arrivé de discuter aimablement avec une personne qui vous déplaisait ? N'avez-vous jamais passé une heure, ou même une journée entière, avec une personne qui vous tapait sur les nerfs, mais avec laquelle vous pensiez être obligé de rester poli et prévenant ? N'est-ce pas pénible ?

Et si vous viviez avec cette personne ? Et si cette personne n'était autre que vous-même ? Vous auriez beau chercher à vous distraire de mille manières, ce serait épuisant pour vous, émotionnellement et physiquement.

Cette personne étant insatisfaite de ce qu'elle est devenue, tout lui semble difficile. C'est comme si elle travaillait pour un patron qu'elle ne supporte pas. La moindre tâche est une cause de frustration et d'anxiété. Travailler dur pour une personne ingrate, imprévisible, arrogante ? Dépendre d'elle, sans parler de devoir l'aimer ou la respecter ? Vous pourriez être tenté de la distraire de différentes façons, ou même, de l'aider à s'oublier dans l'alcool, afin de ne pas devoir l'affronter.

Une personne qui ne se respecte pas ne peut pas vraiment s'aimer. Pour remplir ce vide émotionnel, elle recherche l'approbation de son entourage. Cette notion met en évidence la source des émotions négatives et des conflits de personnes : l'acceptation et la reconnaissance dont l'individu a soif se manifestent sous forme de respect. C'est lorsque le monde le respecte qu'il peut lui-même se respecter, en transmutant en amour-propre l'adoration et les éloges qu'il reçoit. La conscience de sa propre valeur est le reflet de l'opinion des autres. C'est ce qui le rend vulnérable aux réactions et à l'attitude d'autrui.

Une personne qui a désespérément besoin de retrouver à travers les autres le sentiment de sa propre valeur vit dans une frénésie virtuelle qui la pousse à toujours rechercher l'attention et l'approbation des personnes autour d'elle.

Or, *tout* ce que nous faisons sous la dépendance des autres implique un coût émotionnel.

Si nous nous habillons de manière à être acceptés, ou si nous agissons pour faire une bonne impression, nous sommes émotionnellement dépendants. Par conséquent, nous sommes davantage tournés vers nous-mêmes et nous sommes plus vulnérables. Nous devenons alors névrosés, anxieux ou même dépressifs. Songez-y : si c'est de votre entourage que dépend la conscience que vous avez de votre propre valeur, si vous éprouvez du bien-être quand on vous complimente et un malaise dès qu'on vous regarde avec dureté, cela signifie que vous êtes à la merci des autres.

Il importe de comprendre que dans de telles conditions, *nous ne sommes jamais rassasiés.* Comme on l'a vu, nous voyons le monde à travers un prisme déformant. Nous ne profitons même pas du peu de réalité qui traverse ce prisme, faute d'être capables de le contenir.

EN BREF Imaginez que vous soyez en train de verser de l'eau dans un récipient qui n'a pas de fond. Tant que vous versez du liquide, le récipient paraît rempli. De la même manière, votre interlocuteur pourra sembler satisfait tant que vous lui prodiguerez l'attention qu'il réclame. Cependant, dès que vous cesserez de lui manifester votre attention, votre respect ou votre adoration, il éprouvera le même manque qu'auparavant. N'ayant pas de quoi contenir ce qu'il reçoit, il ne sera jamais durablement satisfait.

Imprévisible et mécontent

Par définition, une personne qui n'a pas une haute estime d'elle-même ne se sent pas maître de ce qu'elle fait. Nous l'avons vu, le respect de soi-même dépend du *self-control*. C'est pourquoi une telle personne, dès que certaines circonstances la privent d'une partie de sa liberté, perd ce qui lui restait du contrôle d'elle-même. En effet, elle perd son unique source d'estime de soi. Elle va donc lutter pour défendre son ego et justifier ses croyances, ses valeurs et ses actes, ainsi que son droit d'être écoutée. Se sentant incapable

de contrôler la situation, elle s'efforcera de conserver chaque parcelle de liberté.

Celui qui ne se sent pas respecté ou qui a l'impression de perdre le contrôle aura tendance à réagir à toute situation de façon disproportionnée. Sa seule nourriture psychologique sera le monde tel qu'il est reflété par son ego. N'obtenant pas le respect dont il a soif, il réagira par la colère, l'arme ultime de l'ego, qui est un mécanisme naturel de défense contre le sentiment de vulnérabilité. Il ne comprendra pas que plus il sera en colère, plus il perdra le contrôle de lui-même.

Certains dirigent leur colère vers le monde extérieur et deviennent désagréables, exubérants et odieux, tandis que d'autres la dirigent vers eux-mêmes et jouent les carpettes pour tenter de plaire, de se faire aimer et apprécier (nous examinerons les implications et les signes de ces deux types d'attitude dans les chapitres suivants).

Un individu qui n'a pas une haute estime de lui-même et qui est émotionnellement instable sera-t-il violent pour autant ? Pas nécessairement, mais compte tenu du contexte émotionnel, ce risque existe.

Signaux d'alerte
Tout ce qui indique un risque de violence

Par-delà les considérations qui précèdent, concernant la psychologie en question, sachez repérer les signes suivants, indicateurs d'un risque accru de violence.

- Comment cet individu parle-t-il de son enfance, de ses parents, de ses frères et sœurs, du reste de sa famille et de ses amis ? S'il emploie un langage dur ou violent, c'est le signe évident de problèmes psychiques non résolus pouvant avoir des conséquences explosives.
- A-t-il été victime de maltraitance ? Robert Ressler, agent du FBI, spécialiste du comportement et inventeur de l'expression « tueur en série », signale dans son livre *Chasseur de tueurs*[***] que tous les tueurs en série ont été maltraités au cours de leur enfance, que ce soit sous forme de violence, de négligence ou d'humiliations. Cela ne signifie pas que celui qui a été victime de maltraitance maltraitera

nécessairement les autres, mais d’un point de vue statistique, il risque davantage de faire du mal à autrui.

- Pour tenter de résoudre des problèmes, cherche-t-il à éviter les conflits ou à les apaiser verbalement, ou bien a-t-il tendance à recourir à la violence physique ?
- Réagit-il de façon disproportionnée ? Prend-il trop à cœur de petites choses qui ne l’impliquent pas nécessairement ? Si la caissière se trompe en lui rendant la monnaie ou si quelqu’un lui donne des indications erronées, a-t-il tendance à s’énerver et à croire que cette erreur était faite exprès ?
- Se montre-t-il cruel envers les animaux, ou envers les gens ? A-t-il tendance à tenir des propos blessants, à chercher à embarrasser ou à humilier les autres, et surtout ceux qui peuvent difficilement se défendre ?
- Boit-il excessivement ? Consomme-t-il certaines drogues ? Prend-il des risques sans se soucier outre mesure de sa propre sécurité ou de celle de son entourage ?

La manière dont une personne parle de sa famille
en dit long sur son agressivité !

Cette liste n’est pas exhaustive, mais elle permet de mieux comprendre une personne qui risque de devenir violente. Bien sûr, si quelqu’un prépare des actes de violence ou parle de régler des comptes ou de se faire respecter, et si ce quelqu’un est en possession d’une arme, vous pouvez être sûr qu’il se dispose à commettre un acte violent. Il convient alors d’en avertir immédiatement les autorités compétentes, car quelque part, quelqu’un est en danger.

Signaux d’alerte
Lors d’une rencontre amoureuse ou occasionnelle

Pour savoir si une personne que vous envisagez de fréquenter risque de vous faire du mal un jour ou l’autre, outre les signes indiquant un risque de violence, sachez repérer également les signaux d’alerte suivants.

- Un peu de jalousie met du piment dans une relation, mais trop de jalousie l’empoisonne. La jalousie est moins le reflet de ce que votre partenaire ressent vis-à-vis de vous, que de ce qu’il ressent vis-à-vis de lui-même. La jalousie est une émotion malsaine qui naît de l’insécurité. Si cette personne surveille vos faits et gestes et si elle veut toujours savoir où vous êtes et avec qui, si elle est jalouse des autres, de vos amis ou même de votre famille, si elle vous accuse de vous intéresser à quelqu’un d’autre, si elle cherche à limiter vos activités dès qu’elle n’y participe pas, soyez sur vos gardes. En outre, si elle s’efforce de limiter ou de contrôler le temps que vous consacrez à vos amis ou à vos proches, vous allez au-devant d’un grave problème.
- Quelque chose, chez cette personne, vous fait peur ? Vous menace-t-elle ? Vous inquiétez-vous de ce qu’elle ferait si vous rompiez avec elle ? Lui arrive-t-il de vous dire, sur le ton de la plaisanterie, quelque chose comme « Je ne pourrais jamais vivre sans toi, et toi non plus tu ne pourrais jamais vivre sans moi » ? Ce ne sont pas là des propos amoureux : il y a plutôt de quoi s’alarmer.
- Cette personne n’a-t-elle pas deux visages ? Si sa personnalité vous paraît changeante, faites attention. Il se peut qu’elle se conduise bien avec vous, mais mal avec d’autres. Bien évidemment, si c’est l’inverse, vous savez déjà qu’il y a un problème. Cependant, la première situation pose un problème car cette personne corrige sa conduite en votre présence, dans son propre intérêt. Son comportement ne reflète pas sa nature véritable. Portez votre attention sur la manière dont elle traite les gens avec lesquels elle n’a pas « besoin » d’être aimable : serveurs, réceptionnistes, portiers, etc. La façon dont elle traite les autres quand elle n’attend rien d’eux est un bien meilleur indicateur de sa personnalité.

- Si cette personne a recours à la violence verbale, sachez que d'après les statistiques, la violence physique n'est pas loin. Il se peut que sa violence reste verbale, mais mieux vaut ne pas tenir le pari.
- Au début de votre relation, cette personne ne s'est-elle pas montrée trop entreprenante, trop empressée, trop préoccupée par tout ce qui vous concerne ? Cela vous a peut-être flatté, mais vous devriez vous en inquiéter. Une telle personne n'a pas une conception bien réaliste de ce qu'est une nouvelle relation. Elle n'a pas une perception claire des réalités.
- Vos amis ou vos proches ne vous ont-ils pas prévenu qu'elle ne leur plaisait pas ? Ne vous ont-ils pas signalé qu'il y avait « quelque chose » de curieux ou d'inquiétant chez cette personne ? Si c'est le cas, peut-être avez-vous perdu votre sens critique. Prenez un peu de recul, et réfléchissez à cette relation de la manière la plus objective possible. Éloignez-vous quelques jours si vous le pouvez, et demandez-vous si quelque chose d'important, dans cette relation, ne vous a pas échappé.

EN BREF Gavin de Becker, éminent spécialiste des questions de sécurité, explique dans *The Gift of Fear*[****] (1997) que lorsqu'une personne ne vous écoute pas quand vous lui dites « non », c'est le signe que vous courez un danger. Selon de Becker, celui qui ignore votre « non » cherche à prendre ou à conserver le contrôle de la situation. Avec une telle personne, ne négociez pas. « Non », c'est « non ». Dites-vous bien que « non » est une formulation claire et complète.

Les signaux d'alerte dont il a été question précédemment vous permettront de savoir si vous devez vous inquiéter d'un certain comportement. Cependant, si cette personne vous traite déjà avec rudesse, quelle que soit l'excuse qu'elle avance (ou celle que vous avancez en sa faveur !), effet de l'alcool, mal-être, problème au travail, mauvaise passe, erreur qu'elle ne recommencera pas, etc., *fuyez* avant qu'il soit trop tard.

Signaux d’alerte
Tout ce qui indique un danger sur votre lieu de travail

Pour savoir si quelqu’un peut représenter un danger pour vous sur votre lieu de travail, fondez-vous sur les signaux d’alerte des deux catégories qui précèdent et sur ceux énumérés ci-après.

- S’agit-il d’une personne isolée, hypersensible ? Ou bien, a-t-elle des relations difficiles avec ses collègues ? Un individu qui ne s’entend bien avec personne peut être inoffensif, mais il peut aussi être dangereux. Quoi qu’il en soit, soyez prudent, surtout si les signes dont il a été question précédemment peuvent vous faire soupçonner chez lui un penchant pour la violence.
- Cette personne a-t-elle traversé récemment des difficultés financières ou personnelles, comme une faillite, une séparation, un divorce, une bataille pour la garde de ses enfants, un procès, etc. ? Tout changement négatif significatif dans sa vie ou dans son style de vie, associé à d’autres facteurs, peut justifier qu’on s’en inquiète.
- Cette personne exprime-t-elle sa frustration de stagner dans la hiérarchie ? Voit-elle les promotions ou l’avancement lui passer sous le nez ? Si elle semble particulièrement frustrée par son travail et incapable de gérer une situation qu’elle trouve injuste, là encore, prêtez-y attention : il se peut que ce soit anodin, mais il se peut aussi qu’il y ait anguille sous roche.
- Son attitude, son efficacité, son comportement, ont-ils changé de façon soudaine ? Semble-t-elle subitement insouciante ? Dans ce cas, sachez repérer d’autres signes présentés dans cette section ou dans les deux sections qui précèdent.

Ces signaux doivent vous alerter, mais si la personne en question se dit « saturée » ou « fatiguée » de « tout » et de « tout le monde », ou si elle parle d’un plan pour se venger ou pour résoudre tous les problèmes, mettez-vous en état d’alerte rouge.

Pour en savoir davantage sur les problèmes d’estime de soi et autres signes d’un risque de comportement abusif ou violent, poursuivez votre lecture.

*** *Chasseur de tueurs*, Robert Ressler, Presses de la Cité, 1993.

**** *La peur qui vous sauve*, Gavin de Becker, Jean-Claude Lattès, 1998.

Partie 2
Comprendre le processus de décision

Ne vous contentez pas de déchiffrer les pensées et les sentiments des gens. Apprenez à connaître la façon dont quelqu'un raisonne, afin de pouvoir cerner sa personnalité, prédire son comportement et le comprendre mieux qu'il ne se comprend lui-même.

8
Au-delà des types de personnalité

« La personnalité peut ouvrir des portes, mais seul le caractère peut les maintenir ouvertes. »

ELMER G. LETTERMAN
(auteur américain)

L'étude de la personnalité a de nombreuses applications, mais elle a aussi ses limites. Même avec le meilleur système, classer les gens selon des catégories demande souvent du temps, engendre de la confusion et implique des contradictions. Ainsi, par exemple, selon le paradigme sur lequel repose le fameux test de Myers-Briggs, on peut attribuer à certaines personnes le type « Introversion, intuition, pensée et jugement » (INTJ en abrégé). En voici un bref aperçu : *La sensation sert volontiers, ou ne sert pas du tout. À l'instar des autres fonctions secondaires, elle ne s'accompagne que d'une conscience rudimentaire du contexte, de la quantité ou du degré. L'INTJ prête donc une grande attention aux détails, ou parfois, en fait abstraction. « J'ai décidé, ne m'embrouillez pas avec les faits », voilà ce que pourrait dire un INTJ. L'attitude extravertie est évidente dans les sensations de ce type, qui ne sont pas simplement classées selon des catégories. Le fait de s'abandonner à ses sensations est souvent l'expression de la vengeance inconsciente de la fonction inférieure.*

L'étude de la personnalité peut être un outil très efficace, et elle peut vous permettre de tirer des conclusions, de déterminer, par exemple, que votre interlocuteur est pondéré ou égocentrique. Néanmoins, même dans les meilleures circonstances, elle ne vous permet pas de prédire ce que cette personne pense à un moment donné.

Fondamentalement, notre personnalité est une interface entre le monde et nous. Cependant, sachant que l'individu et le monde qui l'entoure sont dans un état de flux permanent, il peut être difficile d'obtenir une interprétation

toujours cohérente et précise par l'étude de la personnalité. Dans différents environnements, une même personne peut présenter différents traits de personnalité. Il se peut qu'au travail, elle soit déterminée et exigeante, tandis qu'à l'occasion d'un dîner avec des amis, elle se montrera détendue et aimable et qu'en famille elle sera insupportable. En fonction des circonstances, différents aspects de la personnalité intégrée peuvent ressortir. On parle de *double personnalité* quand certains aspects du moi ne sont pas intégrés et quand chaque trait de la personnalité mène son existence propre.

Une personne pourra également agir différemment dans une même circonstance. En effet, son attitude et son comportement dépendent aussi de son humeur et de son état d'esprit, lesquels changent constamment, indépendamment de la personnalité. Comme nous le savons de par notre propre expérience, un changement d'humeur peut altérer considérablement la façon dont nous percevons et ressentons une situation, et dont nous nous percevons nous-mêmes. Ainsi, notre bon sens nous dit (et des études le confirment) qu'une personne déprimée manifestera moins d'intérêt pour les interactions sociales et pour la conversation (mais il est intéressant de remarquer qu'une personne d'humeur positive prendra moins de risques qu'une personne d'humeur négative, car elle sera plus sensible à la perte qu'elle encourt). Une personnalité extravertie, par exemple, si elle est de mauvaise humeur, peut se comporter en société comme si elle était une personnalité introvertie.

Autre détail intéressant, ce que nous savons d'une situation peut avoir un impact sur notre attitude et sur notre façon de prendre des décisions.

La personne dont nous parlions peut très bien, par la suite, se montrer d'excellente humeur et avoir le désir de rencontrer monsieur X. Cependant, si elle sait qu'en étant trop directe avec lui, elle risque de l'indisposer ou de le braquer, elle pourra changer de comportement.

On constate que des forces immuables, universelles et irrésistibles de la nature humaine *dirigent* la personnalité. Le test SNAP*****, en exploitant les composantes de ces forces, nous fournit une lecture précise et prédictible de la personnalité presque à chaque fois, dans toute situation.

***** SNAP (*Stategic Non-invasive Analysis and Profile*) : système d'analyse psychologique qui ne repose pas sur l'étude des gestes, l'intuition ou le contexte. Il est utilisé par le FBI, l'armée

américaine et par des professionnels et des gouvernements de plus de 25 pays.

9
Les principales couleurs de la pensée

« Découvrir consiste à voir ce que tout le monde avait vu et à penser ce que personne n'avait pensé. »

ALBERT VON SZENT-GYORGYI
(1893-1986, physiologiste hongrois)

Les chapitres précédents nous donnent un bon aperçu des différents aspects du psychisme et nous permettent de cerner les grands traits d'une personnalité et de juger une situation quand seule une information spécifique est nécessaire. Ces méthodes sont utiles dans une négociation, pour savoir si l'interlocuteur a confiance en lui, ou lors d'une rencontre, pour savoir si la personne est intéressée. Nous allons à présent adopter une approche plus holistique, permettant une compréhension plus générale de notre sujet.

Nous allons découvrir quelque chose de véritablement étonnant. Il s'agit d'un système qui vous permettra de mieux comprendre pourquoi et comment une personne pense comme elle pense, et de mieux prédire ce qu'elle fera dans une situation donnée. La nature humaine est la machine sur laquelle tourne le programme que nous appelons la « pensée ». Cette machine fait toujours la même chose, en fonction des commandes et des données entrées. C'est rarement simple, mais une fois que l'on a compris comment cela fonctionne, on s'aperçoit que c'est tout de même une équation.

S'il est possible de savoir ce qu'une personne pense, c'est parce qu'en réalité, elle ne pense pas. En dehors de la pensée créative, l'être humain parvient fatalement à des conclusions sur la base de ce qu'il perçoit. Ce qui passe généralement pour de la pensée est en réalité une réponse qui est

fonction de choix é*motionnellement* programmés (nous ne parlons pas des décisions logiques qui, tout en étant liées à des émotions, relèvent toujours du libre arbitre, lorsque deux personnes, face à des « données » identiques, réagissent différemment).

Statistiquement parlant, une prostituée ou une femme de mœurs légères a de fortes chances d'avoir été victime d'abus sexuels au cours de son enfance ou de son adolescence. Des études montrent que c'est le cas pour plus de 75 % des adolescentes qui tombent dans ce genre de pratiques.

Que se passe-t-il ? Afin de donner un sens à ce qu'elle a subi, cette personne est obligée, certes inconsciemment, de minimiser l'importance de l'événement. En banalisant les relations sexuelles, elle rend ce qui lui est arrivé moins important à ses propres yeux. Elle minore la valeur de ce qui a été détruit chez elle, ou de ce qui lui a été pris. Pour réduire la douleur émotionnelle de ce traumatisme, cette personne risque aussi d'adopter un style de vie autodestructeur. En dévaluant la sexualité jusqu'à la rendre insignifiante, elle entretient sa croyance selon laquelle ce n'est pas quelque chose qui compte.

Par conséquent, à partir du moment où une observation rapide vous permet de savoir qu'une personne a été victime d'abus sexuels, vous en savez davantage qu'elle à propos de sa vision des hommes, du sexe et d'elle-même. Cette connaissance que vous pouvez ainsi acquérir n'est pas liée à sa personnalité, mais à la nature humaine.

Considérons un autre exemple. Vous portez un nouveau costume que vous avez payé très cher. Une de vos collègues vous affirme que c'est le plus beau costume qu'elle ait jamais vu de sa vie. Vous pensez alors que cette collègue s'y connaît en vêtements et qu'elle sait de quoi elle parle. Pourtant, si elle savait combien il vous a coûté et si elle vous disait qu'à son avis, vous l'avez payé trop cher, vous penseriez qu'elle n'y connaît rien. Votre attitude et votre réaction sont donc programmées.

Quand l'ego (vecteur d'une charge émotionnelle) est impliqué, l'individu se sent psychologiquement menacé et il adopte une attitude d'autodéfense. L'exemple du jeu illustre bien la manière dont s'appliquent les forces de la nature humaine. Les casinos se contentent d'une marge de 2 % sur certains jeux comme le black jack et le baccara, et leur marge se réduit même

parfois à 1,17 %. Dans ces conditions, comment se fait-il qu'en moyenne, plus de 85 % des joueurs terminent leur journée de jeu en ayant perdu de l'argent ?

EN BREF Dans nos attitudes et dans nos pensées, nous sommes la plupart du temps « contraints » par les forces de la nature humaine. Interviewé par Robert Anton Wilson, Ernest Dichter, spécialiste de la motivation humaine, déclarait à propos de la psychologie des campagnes publicitaires : « Personne n'est invulnérable. 99 % des actes des humains sont irrationnels. J'achète plus de choses inutiles que tout le reste de ma famille réuni. »

Prenons le marché boursier. Il ne peut fluctuer que dans deux directions : à la hausse ou à la baisse. Le bon sens nous dit que nous avons autant de chances de gagner que de perdre. Pourtant, les statistiques indiquent qu'entre 77 et 95 % de ceux qui spéculent de façon quotidienne, de leur propre initiative et sans se faire conseiller, sont finalement perdants. Pourquoi cela ? Non pas en raison des probabilités, mais en raison de la nature humaine. Deux exemples de stratégies nous permettront de mieux comprendre la psychologie du jeu.

Joueur A, celui qui court après le gain

Il s'agit d'un scénario type. Un joueur mise 10 € et perd ; il mise à nouveau 10 € et il perd à nouveau. Il mise alors 20 € et il perd, puis 30 €, et à nouveau, il perd. À mesure que sa situation se détériore, il augmente la mise, afin de compenser ses pertes successives. Son ego est en jeu, il tente le tout pour le tout.

Joueur B, celui qui court après la perte

Voici un autre scénario type. Un joueur mise 10 € et perd ; il mise à nouveau 10 € et perd à nouveau. Finalement, il ne mise plus que 5 €. Est-ce une bonne idée ? Probablement pas. S'il gagne, il s'en voudra de ne pas avoir misé une plus grosse somme, et s'il perd, ce sera encore plus de perte.

Perdre lui apportera cependant une satisfaction relative, car ne n'est qu'en perdant qu'il pourra justifier la réduction de sa mise ! Là encore, notre ego nous trompe.

Il est intéressant de remarquer qu'une personne présentant un profil « servile » (nous verrons rapidement au chapitre 14 ce que cela signifie) adoptera plutôt le second type de comportement, tandis qu'un individu présentant le profil « arrogant » adoptera souvent le premier. Celui qui a une haute estime de lui-même pourra adopter l'un ou l'autre, mais il tempérera son jeu par un meilleur jugement et davantage d'objectivité.

EN BREF Dans des situations dont les conséquences sont limitées, il est possible de diriger l'action de quelqu'un par une simple suggestion qui affectera temporairement l'image qu'il a de lui-même (son ego étant en jeu). Supposons que vous proposiez à un collègue de signer une pétition. Vous pourriez lui dire : « Tu sais, Gary, j'ai toujours apprécié le fait que tu sois prêt à t'investir dans une bonne cause. » Vous n'avez plus qu'à lui présenter la pétition dans les minutes qui viennent. Flatté par vos propos agréables, Gary se retrouve inconsciemment obligé de la signer.

L'ego est irrationnel, mais irrationnel ne signifie pas imprévisible. En sachant quels éléments sont en jeu, vous pouvez rapidement savoir quels sont les sentiments et les attitudes d'une personne à votre égard ou vis-à-vis d'une situation donnée. Voyons quels peuvent être ces éléments.

Les couleurs primaires

À partir des trois couleurs primaires (rouge, bleu et jaune), on peut créer des millions de couleurs distinctes et discernables. Le mélange du bleu et du rouge, par exemple, donne le violet. Le jaune et le rouge donnent la couleur orange. Le jaune et le bleu donnent le vert.

De même, quand on comprend les couleurs primaires de l'esprit, il suffit de savoir quelle quantité de chaque « couleur » est présente pour pouvoir déterminer la « teinte » des pensées de la personne dans une situation

donnée. Dans le domaine de la peinture, des facteurs comme la température, la saturation et le type de pinceau influencent subtilement la teinte. De même, des facteurs secondaires influencent notre pensée, et nous aborderons également ce point. Voyons maintenant un bref aperçu, puis une étude approfondie de la manière dont ces facteurs dirigent nos pensées :

Les 3 facteurs primaires

L'estime de soi : le fait de s'aimer et de se sentir digne d'être heureux.

La confiance en soi : le fait de s'estimer compétent et efficace dans une situation donnée.

Le niveau de préoccupation : la conscience de l'enjeu et l'importance accordée à une conversation ou à une situation.

Nous allons examiner d'autres variables psychologiques qui influent, à divers degrés, la pensée et le processus de décision.

Les 4 facteurs secondaires

L'effort : l'investissement émotionnel, physique, financier, etc. nécessaire pour atteindre l'objectif.

La justification et la rationalisation : pour donner un sens à sa conduite passée, une personne se construit une vision d'elle-même et de son monde qui peut être plus ou moins en déphasage avec la réalité, et cherche ensuite à cultiver cette image.

Les croyances : tout ce qu'une personne croit vrai, que ce soit cohérent ou non avec les faits.

L'humeur : l'état d'esprit de la personne à un moment donné, en fonction des circonstances.

Nous allons maintenant étudier la psychologie sous-jacente, ce qui vous permettra de comprendre précisément le comportement des gens. Ainsi, vous pourrez déterminer ce que les gens pensent et la façon dont ils sont susceptibles de réagir dans toute situation.

10
Le comment et le pourquoi de nos pensées

« Il n’y a aucun expédient auquel un homme ne fera appel pour s’éviter le véritable travail de la pensée. »

THOMAS A. EDISON
(1847-1931, inventeur et industriel américain)

L’estime de soi, c’est en fin de compte l’amour-propre : cette expression fait référence au fait de s’aimer soi-même. Comme nous allons le voir, l’estime de soi est la principale couleur primaire, car elle est le filtre qui détermine dans quelle mesure nous percevons le monde réel et dans quelle mesure nous le distordons par notre ego. Dans les chapitres qui suivent, nous allons explorer en profondeur la psychologie.

Dans cette section, il s’agira moins de techniques que de compréhension des composantes fondamentales du psychisme. Une fois que vous aurez assimilé le modèle maître, vous serez en mesure d’exploiter cette connaissance dans n’importe quelle situation.

L’estime de soi et l’ego

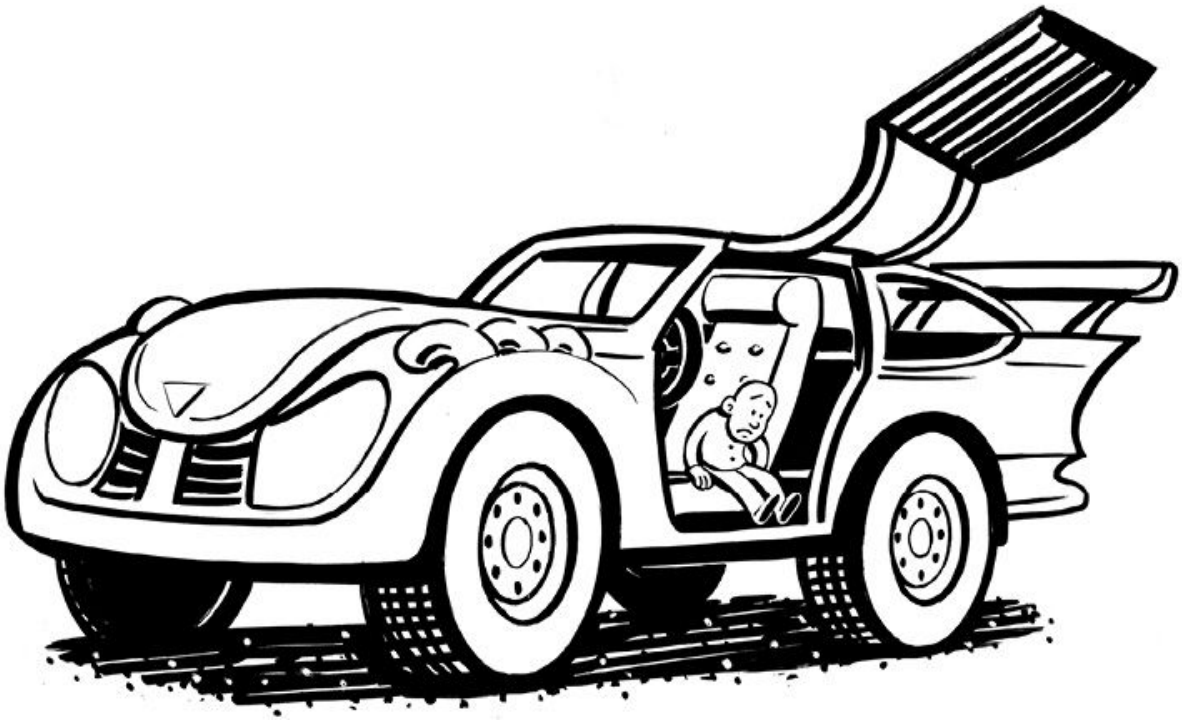
Au chapitre 7, nous avons examiné le processus par lequel nous cultivons l’estime de nous-mêmes et la manière dont cela influe sur notre façon de voir les choses. Pour résumer, quand nous faisons ce que nous devons faire au lieu de céder à la facilité, nous nous sentons en accord avec nous-mêmes, et cela nous inspire le respect et l’estime de nous-mêmes.

Il existe généralement un rapport inverse entre l’ego et l’estime de soi. Plus l’estime de soi est présente, plus réduit est l’ego. Moins le « je » s’impose, plus nous voyons clairement la réalité. En effet, l’ego provoque une

distorsion dans notre façon de percevoir le monde. Par conséquent, en mesurant l'importance de l'ego de notre interlocuteur, nous pouvons dire précisément comment il entrevoit les choses.

L'ego filtre notre perception du monde

Le mot « ego » a été abondamment galvaudé. Pour simplifier, l'ego est le ciment qui met en étroite relation la perception de nous-mêmes avec nos croyances, nos valeurs avec nos comportements. Notre ego recherche la cohérence et la permanence, indépendamment de notre intérêt. S'il n'en était pas ainsi, nous changerions simplement d'attitude en fonction de l'information rationnelle reçue. Nous ferions du sport et nous mangerions sainement pour être en bonne santé et nous sentir bien, nous serions conciliants et prompts à nous excuser, même lorsque nous ne sommes pas dans notre tort, et nous admettrions volontiers nos fautes. L'ego est ce qui nous en empêche. C'est la raison pour laquelle il est si important, pour connaître la façon dont une personne pense, de savoir quelle est la « dimension » de son ego.



Il existe généralement un rapport inverse entre l'ego et l'estime de soi… Ce n'est pas forcément la taille qui compte !

L'ego filtre notre perception du monde. Il tient à distance ce qui pourrait nous nuire ou même nous obliger à changer notre perception de nous-mêmes. Il gère la façon dont les autres doivent nous voir. Notre ego colore le monde pour nous protéger. Nous en avons déjà vu des exemples : la prostituée, le costume de luxe.

À présent, étudions les mécanismes psychologiques qui sous-tendent cet aspect de la nature humaine.

Bernard vient d'acheter une montre, qu'il a payée 500 €. En feuilletant un magazine, il tombe sur une montre apparemment identique, proposée au prix de 300 €. Cette publicité est en contradiction avec l'image qu'il tient à avoir de lui-même, c'est-à-dire celle d'un homme avisé. Soit il s'est fait avoir, soit c'est une publicité mensongère.

Ce qui va se passer dans sa tête dépend de son niveau d'estime de soi. Dans le cas où il aurait une haute estime de lui-même, il ne va pas se hâter de tourner la page. Il va lire attentivement l'annonce, puis il conclura, le cas

échéant, qu'il s'est fait avoir. En revanche, si Bernard n'a qu'une faible estime de lui-même, il risque de tomber dans un système de croyance selon lequel le monde est corrompu à tel point que même quelqu'un d'aussi intelligent que lui ne peut que se faire avoir. C'est une façon de protéger son ego. Il peut aussi réorienter ses valeurs et décider rapidement, avant que son esprit conscient ne soit obligé d'accepter une réalité désagréable, que le temps est plus important que l'argent.

Un individu qui manque d'estime de soi ne se livrera pas à une introspection. Il ne supportera pas d'avoir tort ni de se voir ou d'être vu comme n'étant pas à la hauteur. Au lieu de changer, il changera sa façon de percevoir le monde, afin de créer l'ordre à partir du chaos sans se remettre en question. Il ne pense pas « je suis mauvais » ou « j'ai tort » mais « le monde est injuste », « ils ont tort » ou « on m'en veut ».

Dans des cas extrêmes, celui qui n'est pas capable de se confronter à la réalité, c'est-à-dire de se sentir coupable ou d'éprouver des remords, s'emploiera inconsciemment à changer sa perception des événements. Un homme qui trompe sa femme, par exemple, doit justifier sa conduite. Faute de rajuster ses croyances concernant sa femme et son mariage, et faute de réorienter ses valeurs pour justifier ce qu'il fait, il se livrera à une distorsion de la réalité. Cette distorsion lui fera « voir » dans le comportement de sa femme des actes critiquables, et inconsciemment, il l'incitera à lui donner rétroactivement des raisons de justifier sa propre conduite.

EN BREF Un éminent avocat pénaliste, spécialisé dans la défense des délinquants, faisait un jour remarquer que sa tâche la plus difficile consistait à convaincre un client qu'il avait fait quelque chose de mal. Il est si facile de se laisser prendre au jeu et de justifier chaque petit pas vers la malhonnêteté. Sans s'en rendre compte, on a vite fait de parcourir un certain chemin dans la mauvaise direction. La plupart des gens admettent que le vol, le meurtre et les actes de violence sont condamnables, mais dans le domaine comptable, par exemple, en l'absence de victime tangible et fort de « rationalisations raisonnables », on peut être hermétique aux conséquences de ses actes.

Acceptation ou distorsion de la réalité

Nous voyons donc qu'une personne ayant une haute estime d'elle-même saura analyser correctement l'information, tandis qu'une personne caractérisée par une faible estime d'elle-même sera obligée d'altérer sa façon de penser de manière à se protéger.

La dissonance oblige à compenser les décalages et à réduire la peine. Ainsi, une personne ayant une piètre image d'elle-même ne sera généralement pas capable d'admettre qu'elle a pu commettre une erreur. *Avoir raison* devient alors plus important, au plan émotionnel, que de *faire ce qui est bien.*

L'instinct nous pousse à protéger notre moi psychologique, de la même manière que nous protégeons notre moi physique. De même que vous ferez tout pour protéger votre propre personne physique, vous chercherez aussi à protéger votre propre image. Face à une menace physique, vous luttez ou vous fuyez. De même, face à une menace vis-à-vis de votre moi psychologique, votre esprit réagit par l'acceptation ou le refus. En général, une personne qui a une bonne image d'elle-même acceptera de s'y confronter.

Au contraire, quand une personne a une piètre image d'elle-même, elle protège son ego en opérant une distorsion de sa vision du monde. En évaluant le niveau d'estime de soi de votre interlocuteur, vous pouvez donc savoir dans une large mesure ce qu'il tient pour vrai.

La question qui se pose est donc de savoir comment mesurer le niveau d'estime de soi chez quelqu'un. Tout d'abord, nous allons voir rapidement quel est son impact sur les autres couleurs (et comment cela nous permet d'évaluer le niveau d'estime de soi). Ensuite, nous allons découvrir une méthode simple pour déterminer l'image qu'une personne a d'elle-même, sans même avoir besoin pour cela d'engager la conversation avec elle.

11
L’impact de l’estime de soi : les 6 facteurs

« Une chose bien avec les égocentriques,
c’est qu’ils ne parlent pas des autres. »
LUCILLE S. HARPER

L’estime de soi exerce une influence sur les deux autres couleurs, ainsi que sur les quatre variables supplémentaires. Elle est le facteur le plus déterminant affectant la pensée et l’action. Deux personnes ayant une excellente estime d’elles-mêmes prendront presque toujours la même décision, celle de faire ce qu’elles pensent être le plus juste (leur vision de ce qui est juste pourra varier, mais pas autant qu’on pourrait le croire).

Nous sommes le résultat de tout ce qui constitue notre expérience : de ce qui nous conforte dans notre estime de nous-mêmes comme de ce qui lui porte atteinte. Avec l’impact de nos couleurs, nous voyons l’influence pratique, réelle et déterminante de l’estime de soi sur les processus de réflexion et de décision. Nous pouvons cerner cet impact dans six domaines : le type d’intérêt, la confiance en soi, l’effort, les croyances, la justification et l’humeur.

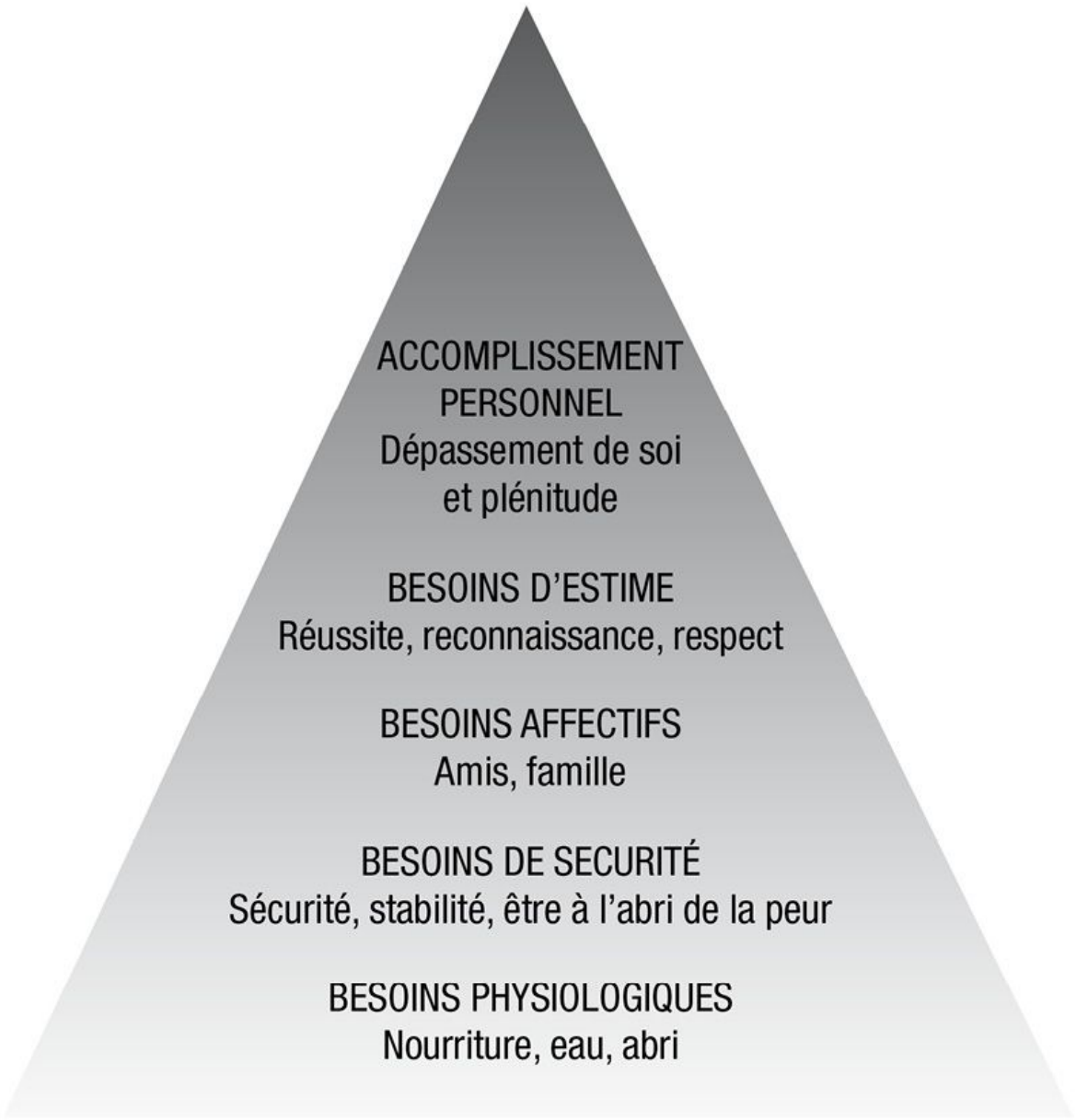
Facteur 1 : le type d’intérêt

Une femme diabétique et en surpoids sait qu’elle ne devrait pas terminer son dîner par du gâteau au chocolat, mais elle décide d’en manger tout de même. Bien sûr, ce n’est pas dans son intérêt, mais son intérêt change en raison d’un manque d’estime de soi. S’affaler sur un canapé en se goinfrant de gâteaux apéritifs au fromage est sans doute agréable, et cependant, la plupart des gens ne consacrent pas leur journée à cette occupation. Ce qui

intéresse une personne dépend de son niveau d'estime de soi. Si elle a une mauvaise image d'elle-même, elle privilégiera l'immédiat : elle sera attirée par ce qui lui apportera davantage de satisfaction immédiate, qu'il s'agisse de satisfaire des désirs de l'ego ou des désirs physiques.

Celui qui a une faible estime de lui-même est émotionnellement immature et s'intéresse essentiellement aux gratifications immédiates, souvent au détriment de son moi à long terme. La satisfaction et le plaisir d'autrui ne font pas partie de ses préoccupations, sauf lorsqu'il y voit son intérêt. S'il acquiert davantage d'estime de lui-même, il pourra s'intéresser à ce qui peut lui apporter une satisfaction à plus long terme. Il pourra alors trouver son plaisir dans des occupations moins superficielles et renoncer à certaines gratifications immédiates.

La pyramide présentée ici est celle de la *hiérarchie des besoins* établie par le psychologue Abraham Maslow. Elle présente les différents niveaux de besoins que l'être humain s'efforce de satisfaire. À la base sont représentés les besoins les plus fondamentaux, ceux dont dépend notre survie. À mesure que chaque niveau de besoin est satisfait, nous progressons vers des satisfactions plus élevées.



Pyramide de la hiérarchie des besoins

De façon générale, plus l'individu s'élève dans la hiérarchie des besoins, et plus il devient flexible, honnête et ouvert. Il fait preuve d'un plus haut degré d'intégrité intellectuelle. Vers le bas de la pyramide, les émotions jouent un rôle plus déterminant dans le processus de décision. Les besoins de l'individu sont au centre de sa vie, et son attention, initialement tournée

vers l’extérieur, s’oriente vers l’intérieur. Son point de vue se restreint quand son ego prend de l’importance, et il cherche alors à satisfaire ses propres désirs aux dépens de ce qui serait plus juste ou plus correct.

À l’instar de notre parente éloignée l’amibe, cet être unicellulaire, nous avons tendance à rechercher ce qui est agréable et à fuir ce qui est pénible. Toutefois, ce que nous associons au plaisir ou à la peine peut varier d’un individu à un autre. L’être humain recherche naturellement le plaisir. La réalité fait que le plaisir est associé à une signification, si bien qu’en faisant ce qui est juste et en privilégiant le sens à la gratification temporaire, nous trouvons notre plaisir. Dans le cas contraire, nous sommes déprimés, anxieux, et nos relations se détériorent.

Le mécanisme du plaisir et de la peine est ce qui nous oriente dans la bonne direction. Pour que le libre arbitre existe, il faut que l’illusion – fortifiée par l’ego – soit aussi attractive que la réalité. Comme nous l’avons vu, moins une personne a d’ego et mieux elle perçoit la réalité. Une personne qui a peu d’ego fait donc de meilleurs choix, car elle voit plus clairement ce qui est dans son intérêt et ce qui lui apportera le plus d’avantages.

Une faible estime de soi est la force qui pousse quelqu’un à satisfaire les appétits de son ego et de son corps. Nous recherchons naturellement le plaisir. Quand nous ne le trouvons pas dans des activités positives et porteuses de sens, nous le recherchons dans des exutoires. Souvent, nous nous berçons d’illusions en tâchant de nous convaincre que ce que nous faisons est important et nous prétendons trouver du sens là où il n’y en a pas, alors qu’au fond de nous, nous savons bien que nous cherchons à justifier la continuité de nos actes.

Supposons qu’une de vos relations vous obtienne un poste intéressant. Vous seriez sans doute très content. Imaginons maintenant qu’au bout de trente ans, vous vous aperceviez que tout était faux, que les boutons sur lesquels vous appuyiez n’étaient reliés à aucune machine, que vos interlocuteurs au téléphone n’étaient que des acteurs chargés de jouer la comédie. Vous auriez donc été satisfait, pendant trente ans, d’un « travail » dans lequel rien n’était réel.

La plupart des gens seraient bouleversés de faire une telle découverte, mais pour quelle raison ? La réponse est simple : une activité qui n’est pas réelle

et qui n’a pas de finalité n’a rien de plaisant.

Plus vous vous impliquez, plus vos expériences sont riches de sens et agréables. Quand vous vous réfugiez dans un confort précaire ou quand vous entretenez des illusions inspirées par votre ego, même si vous pouvez parfois avoir le sentiment d’être productif, votre existence est moins satisfaisante. Quels que soient vos efforts, votre satisfaction sera illusoire parce que l’objectif final n’est pas pertinent. Nous ne pouvons pas nous contenter d’être à l’aise et de nous amuser. Notre conscience nous demande non seulement d’en faire plus que ce que nous faisons, mais aussi de devenir plus que ce que nous sommes.

L’importance qu’il y a à connaître le niveau d’estime de soi d’une personne et à savoir ce qui peut la motiver saute aux yeux. Voyons rapidement les autres facteurs sur lesquels l’estime de soi exerce son influence.

Facteur 2 : la confiance en soi

Une personne qui a une grande estime d’elle-même a davantage confiance dans sa capacité de penser et d’agir à bon escient, surtout dans des situations inédites. Elle a plus de chances de persévérer lorsqu’elle est confrontée à des difficultés, plutôt que d’être obsédée par le risque d’échec. N’oublions pas que moins une personne a d’estime pour elle-même, plus grand est son ego et plus elle se préoccupe de ce que l’on peut penser d’elle ; plus grand, aussi est son souci de performance.

Facteur 3 : l’effort

Quand on veut quelque chose tout en pensant que l’effort n’en vaut pas la peine, on préfère généralement y renoncer. Il est plus surprenant de constater que l’ampleur de l’effort à fournir conditionne non seulement notre décision d’agir ou de ne pas agir, mais aussi *notre perception de la situation.*

Supposons que vous sachiez que vous devriez aider un ami, mais que vous n’en ayez pas envie. Pour justifier votre inaction, vous pourriez vous dire que cet ami n’a pas réellement besoin de votre aide. Vous pourriez aussi procéder à une rationalisation : « Ce n’est pas un si bon ami », ou bien « Je travaille suffisamment dur, j’ai bien le droit de me reposer un peu ». Ainsi,

l’importance de l’effort à fournir entre en jeu, et celui qui voudrait savoir ce que vous pensez et ce que vous comptez faire doit en tenir compte.

En outre, la peine ou l’effort absolu ne se mesure que par rapport au niveau d’estime de soi. Plus l’estime de soi est importante, moindre l’effort paraît. Notre peine est inversement proportionnelle à l’estime que nous avons de nous-mêmes.

Ainsi, par exemple, on est généralement prêt à tout, ou presque, pour la personne que l’on aime. Cependant, même le plus léger effort nous semble pénible quand nous agissons pour le bien d’une personne que nous n’aimons pas ou contre qui nous sommes en colère. Celui qui a une haute estime de lui-même ne ressent pas l’effort ni la difficulté quand il fait ce qui lui semble juste. Il peut accomplir avec un minimum de peine de gros efforts en vue d’une satisfaction ou d’un bien-être à long terme. Il peut y consacrer beaucoup de temps, car l’estime de soi donne accès à une source illimitée d’énergie et d’inspiration.

Pour résumer, nous pouvons dire que plus une personne s’estime, et plus elle est disposée à accomplir d’efforts pour faire ce qui est juste vis-à-vis d’autrui.

Facteur 4 : les valeurs et les croyances

Si vous sortez avec une personne qui vous plaît et à laquelle vous plaisez, tout en croyant qu’une femme/un homme ne peut que vous faire du mal, l’intérêt que vous manifestez pour cette personne contredit votre motivation à agir. Autre exemple, si vous croyez qu’un détecteur de mensonge est inefficace, il sera inefficace avec vous. Il ne donnera pas de résultat probant, non pas parce que le test est inefficace, mais parce que la croyance est le fondement de son fonctionnement : si vous mentez en étant persuadé que la machine ne pourra pas le savoir, vous n’aurez pas d’appréhension à mentir, et comme l’appréhension est précisément ce que la machine mesure, elle ne saura pas que vous mentez.

Pour nous protéger, nous adoptons des croyances fausses ou malsaines fondées sur nos limitations. Pratiquement tout ce que nous faisons et tout ce que nous croyons sert à justifier notre comportement aux yeux des autres et de nous-mêmes. Quand nous ne sentons plus la nécessité de nous accrocher

à une croyance fausse ou néfaste, nous pouvons nous en affranchir. Notre estime en nous-mêmes nous fournit le carburant émotionnel et la capacité de lâcher prise.

La médiocrité prospère aussi sur le manque d'estime de soi. Quand nous sommes incapables de dépasser nos désirs et nos besoins, nous rajustons nos valeurs pour les adapter à notre narcissisme. Au lieu d'élever notre conscience, nous abaissons le niveau que nous souhaitons atteindre.

Facteur 5 : la justification et la rationalisation

Pour nous sentir moins coupables, nous éprouvons le besoin de donner du sens à nos actions passées. Pour nous sentir mieux, de façon générale, par rapport à nous-même ou à ce que nous avons subi, nous construisons une vision du monde et de nous-mêmes en cohérence avec ce qui nous arrange, plutôt qu'avec ce qui est réellement.

EN BREF Des recherches fascinantes nous révèlent l'existence d'une relation intéressante entre la gratification et le comportement. Une étude a montré que des individus payés 100 € pour effectuer une tâche la considéraient comme plus difficile et plus stressante que les individus qui étaient payés 25 € pour effectuer la même tâche dans des conditions identiques. Une compensation rend la tâche plus difficile et moins agréable, et plus la compensation est importante, plus la motivation et l'intérêt diminuent (Freedman, 1992). Une personne qui a une haute estime d'elle-même est plus honnête intellectuellement, si bien que sa pensée est plus en phase avec la réalité.

Nous sommes inconsciemment portés à aimer davantage ce que nous faisons par choix, sans escompter de rémunération ni de compensation. Si nous n'aimions pas le faire, pourquoi le ferions-nous ? Nous préférerions ne pas penser que nous nous sommes trompés. Nous avons besoin de nous justifier. Il s'agit d'un processus inconscient qui implique l'ego et qui altère le processus d'information de manière à nous empêcher de voir clairement ce qui est devant nous. Considérons cet autre exemple : un alcoolique qui a

un emploi sans avenir et qui en est à son troisième mariage peut penser soit qu'il a besoin d'aide, soit que le monde est injuste. Pour savoir ce qu'il pense et ce qu'il ressent dans une situation donnée, nous avons besoin de savoir de quelle manière il « colore » le monde qui l'entoure.

La justification est aussi ce qui se produit dans certaines situations particulières. Quand une personne a investi beaucoup de temps, d'efforts, d'argent ou d'énergie, sa perspective est faussée. Son ego l'empêche de faire marche arrière et la pousse à trouver des raisons de justifier ce qu'elle fait. Elle éprouve le besoin de résoudre la dissonance cognitive et elle ne veut pas perdre ce qu'elle a déjà investi.

Cette tendance particulière de l'être humain est précisément la raison pour laquelle un vendeur vous fera attendre pendant qu'il discute avec son directeur. Plus vous attendez, plus il vous sera difficile de renoncer à l'achat. Il en est de même pour les relations amoureuses. Une personne qui s'est déjà investie dans la relation peut plus difficilement y renoncer. Là encore, il faut comprendre que l'estime de soi est l'élément clé pour évaluer la situation.

Celui qui a une faible estime de lui-même acceptera difficilement de perdre son temps, tandis que celui qui a une haute estime de lui-même est capable d'accepter une situation, de prendre du recul et de renoncer à ce qui ne lui semble plus justifié. Ainsi, donc, si des facteurs comme le temps investi, l'énergie et l'effort jouent un rôle important, c'est l'estime de soi qui est le facteur le plus déterminant puisque c'est elle qui conditionne la force de l'émotion.

Facteur 6 : l'humeur

L'humeur est le reflet de l'estime de soi. Notre humeur nous porte ou nous écrase, elle colore notre vision du monde et de nous-mêmes. Moins une personne s'estime, plus elle est absorbée par elle-même, et plus son humeur joue un rôle important dans ses pensées, dans ses sentiments et dans ses actes.

Le manque d'estime de soi entraîne un gonflement de l'ego, si bien que la personne devient moins sensible à ce qui affecte les autres. En revanche, ce

qui l’affecte prend à ses yeux une importance démesurée. Elle a tendance à tout centrer sur elle-même.

Quand une personne se considère comme le centre de l’univers, comment une chose pourrait-elle ne pas la concerner ? L’importance de l’humeur dans le processus de décision dépend donc de deux facteurs : l’estime de soi et l’importance de l’événement. Quand une personne qui a une faible estime d’elle-même se trouve dans une situation banale, son humeur joue un rôle important dans son processus de décision.

Ainsi, un jeune homme pourra ne pas être d’humeur à sortir ses ordures (un événement banal), mais s’il rentre chez lui après trois semaines d’absence et si les parents de sa fiancée lui rendent visite pour la première fois, son amour-propre lui dictera de régler ce problème. Une femme pourra ne pas être d’humeur à téléphoner à sa sœur pour s’excuser, suite à une grosse dispute, mais elle fera sans doute abstraction de son humeur si sa sœur est hospitalisée. Bien entendu, une personne qui a une haute estime d’elle-même ne laisserait jamais les ordures s’amonceler chez elle, pas plus qu’elle ne laisserait son ego régir sa relation avec sa sœur.

Comme nous l’avons vu précédemment, celui qui a une haute estime de lui-même est plus enclin à faire ce qui est juste, quitte à prendre sur lui-même. Cependant, quand l’estime de soi diminue, l’humeur commence à dominer la pensée, si bien que le comportement de l’individu pourra varier selon les enjeux que représente pour lui une situation donnée.

Quand notre ego est impliqué, il nous est difficile de voir le monde au-delà de notre propre peine, de la même manière qu’une personne affectée d’une rage de dents, par exemple, pourra plus difficilement se soucier des besoins d’autrui. Quand nous sommes en proie à une douleur lancinante, il nous est presque impossible de ressentir de la compassion pour celui qui a faim, qui est sans abri ou qui souffre.

Bien comprendre le rôle de l’estime de soi dans l’attitude, les pensées et le comportement des gens est nécessaire pour pouvoir identifier les personnes qui ont véritablement une haute estime d’elles-mêmes.

12
Les 5 pièges à éviter avec l’estime de soi

« Si vous développez une oreille pour les sons qui sont musicaux, c’est comme développer un ego. Vous commencez à refuser les sons qui ne sont pas musicaux et cette voie vous évite un bon tas d’expériences. »

JOHN CAGE
(1912-1992, compositeur américain)

Comme nous allons le voir, évaluer le degré d’estime de soi chez quelqu’un n’est pas difficile, à condition toutefois de savoir repérer les bons indices et d’éviter cinq pièges.

Piège 1 : confondre l’ego et l’estime de soi

Ne faites pas l’erreur de croire qu’une personne ayant un ego surdimensionné est une personne qui s’aime. Si elle semble contente d’elle, ce n’est qu’une apparence. Il ne faut pas oublier qu’en général, l’estime de soi est inversement proportionnelle à l’ego. C’est une loi de la nature humaine (on pourrait parler de mathématiques de la psychologie). Il se peut même que cette personne croie réellement qu’elle s’aime, mais son comportement indiquera le contraire.

Certes, il peut être difficile de faire la différence entre l’estime de soi et l’ego. Prenons l’exemple d’une personne qui roule en voiture avec les vitres grandes ouvertes et la musique à fond. Faut-il considérer qu’il a un faible niveau d’estime de soi et qu’il a besoin d’attirer l’attention, ou au contraire, qu’il a suffisamment d’estime de lui-même pour ne pas se préoccuper de ce que l’on peut penser de lui ?

Qu’en est-il de l’apparence physique ? Une femme qui est toujours soignée, par exemple, a peut-être une mauvaise estime d’elle-même et a besoin que les autres la trouvent belle et élégante pour se sentir bien. Il se peut aussi qu’elle ait une haute estime d’elle-même et que son élégance soit simplement le reflet de la conscience qu’elle a de sa propre valeur. Inversement, une personne mal attifée est peut-être une personne qui s’aime et qui ne se soucie pas du regard des autres, à moins qu’elle ne croie pas assez en sa propre valeur pour se donner la peine d’être présentable. On a vite fait de mal interpréter les signes et de faire fausse route.

Ainsi, on a vite fait de s’imaginer qu’une personne qui mange trop et qui néglige sa propre santé ne s’aime pas. En réalité, il se peut que cette personne se sente coupable de quelque chose, ou qu’elle traîne depuis l’enfance un problème lié à la nourriture. Pour un observateur non averti, ce sera le signe d’une faible estime de soi, alors qu’en réalité c’est tout le contraire.

Considérons l’inverse : une personne se gave, mais cela ne se voit pas car son métabolisme est rapide. Son apparence ne révèle donc pas la façon dont elle se comporte avec la nourriture.

Piège 2 : confondre l’estime de soi et la confiance en soi

Comment faire la différence entre l’une et l’autre ? Comme nous l’avons vu précédemment, il se peut qu’une personne soit sûre d’elle-même dans une situation donnée et qu’elle présente tous les indices habituels d’une haute estime de soi. Inversement, il se peut qu’une personne ait une haute estime d’elle-même, mais que dans cette situation particulière, elle paraisse repliée sur elle-même, mal à l’aise et peu sûre d’elle. Ainsi, faire la différence entre estime de soi et confiance en soi peut se révéler problématique. Or, il est certainement préférable de ne pas se méprendre.

Piège 3 : confondre l’estime de soi et la réussite professionnelle

Nous ne pouvons pas évaluer le niveau d'estime de soi d'une personne en fonction de sa réussite, car la notion de succès qui a cours dans notre société n'est pas nécessairement la nôtre.

Comme nous l'avons constaté, c'est en choisissant de faire ce qu'il nous semble juste – c'est-à-dire en échappant à l'influence de l'ego et aux faiblesses du corps – que nous cultivons le respect de nous-mêmes. Ce mécanisme s'illustre de manière flagrante dans notre quotidien. Une personne qui mène sa vie comme elle l'entend, sans être dominée par son ego et en sachant résister aux gratifications immédiates, renforce son estime d'elle-même. Inversement, une personne qui ne fait pas ce qu'elle aimerait faire, même si elle connaît le succès, souffrira d'un manque d'estime de soi.

Prenons le cas d'un associé dans un grand cabinet juridique, qui semble faire une belle carrière, mais qui a choisi cette voie pour ne pas fâcher son père, alors même qu'il aurait toujours voulu être musicien. Psychologiquement, il ne peut pas avoir une haute estime de lui-même, sachant que sa décision lui a été dictée par la peur. Inversement, un poète désargenté qui trouve du plaisir à écrire des poèmes peut avoir le sentiment qu'il a fait ce qu'il a voulu. Il aura alors une haute estime de lui-même. Une personne qui fait des choses extraordinaires peut très bien être déprimée et souffrir d'une mauvaise estime d'elle-même, si elle n'a pas atteint le niveau de succès auquel elle aspirait. En effet, elle poursuit cet objectif en raison de motivations liées à son ego, et elle a soif du regard et de l'admiration des autres.

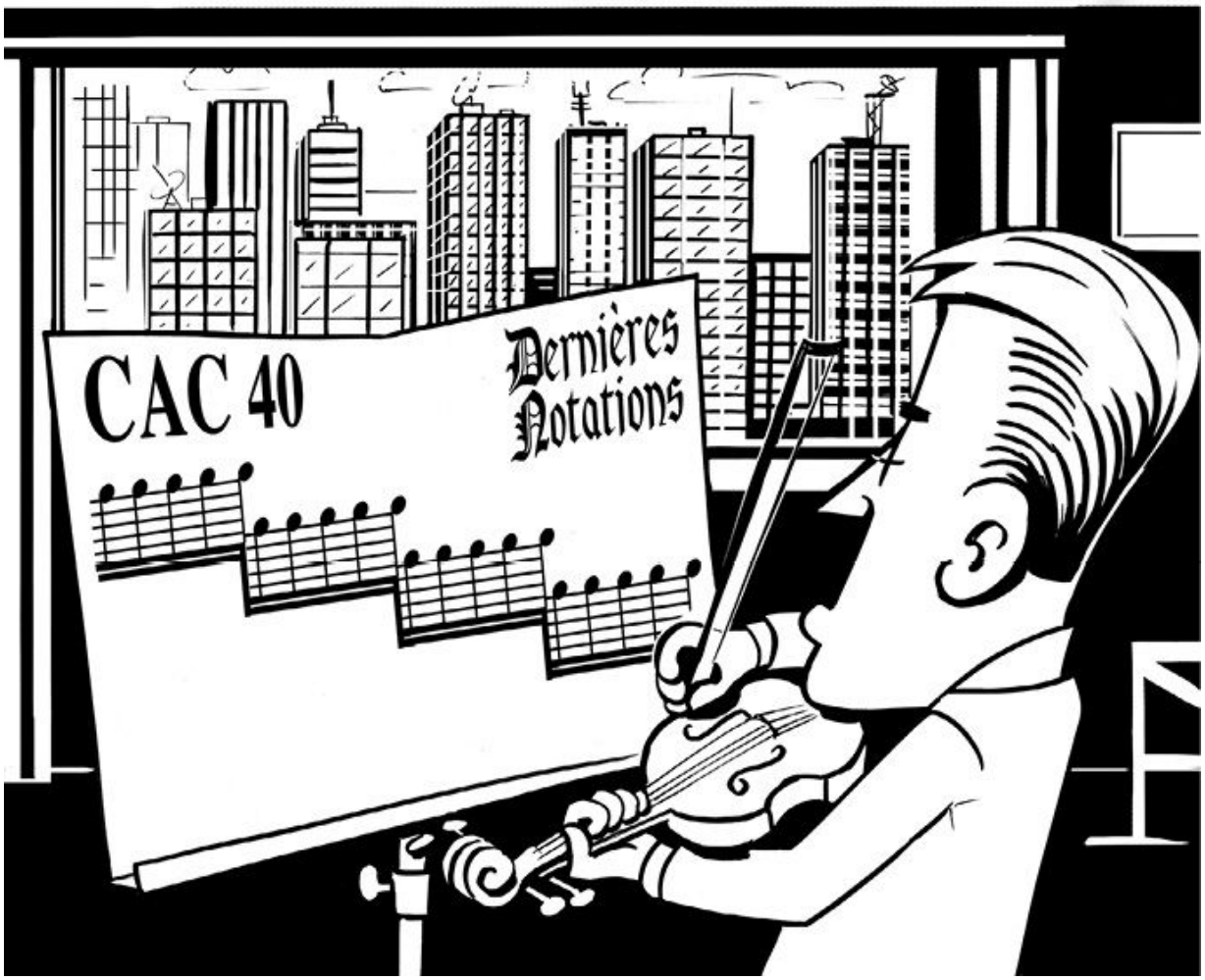
Piège 4 : confondre l'humilité et la servilité

On a vite fait de croire que l'humilité est une faiblesse, alors qu'elle est en réalité une force. L'humilité est le contraire de l'arrogance. Une personne arrogante ne sait que profiter de la situation. Elle est émotionnellement instable et dépend des autres pour alimenter son ego fragile, ou bien elle est l'esclave de ses pulsions, qu'elle est incapable de surmonter.

Il faut être humble pour être comblé. L'individu humble est libre de faire *ce qu'il est juste de faire* plutôt que ce qui lui est le plus facile. Parce qu'elle nous donne ce choix, l'humilité nous permet d'exercer un contrôle sur

nous-mêmes. Elle nous ouvre l'accès à l'*estime de soi* et à la liberté émotionnelle.

Pour nous, la difficulté est évidente : comment peut-on savoir si une personne est vraiment humble ou si elle se comporte de façon louable simplement pour se faire aimer ?



Une personne qui ne fait pas ce qu'elle aimerait faire, même si elle connaît le succès, souffrira d'un manque d'estime de soi. Tout le monde n'est pas à même d'apprécier la mélodie boursière…

Une personne peut paraître généreuse alors qu'elle a surtout peur de dire non. Il nous faut donc trouver un moyen de faire la distinction entre ceux

qui ont vraiment une haute estime d’eux-mêmes, et qui sont donc humbles, et ceux qui jouent les carpettes.

Piège 5 : confondre l’estime de soi et la bonne humeur

Comme nous l’avons aussi constaté précédemment, l’importance de l’humeur dépend du niveau d’estime de soi. Par ailleurs, la distinction entre l’une et l’autre est parfois problématique, la bonne humeur pouvant facilement passer pour le signe d’une haute estime de soi. Une personne peut être temporairement de bonne humeur, sembler bien dans sa peau, être extravertie, accueillante, chaleureuse, attentionnée, etc., mais être en réalité narcissique et instable. Cela nous complique la tâche.

Heureusement, comme nous allons le voir au chapitre suivant, il existe *une méthode et une seule* permettant de déterminer le niveau d’estime de soi d’un individu sans se laisser induire en erreur par son comportement.

13
L’évaluation rapide de l’estime de soi d’une personne

« L’estime de soi, c’est la réputation que l’on a de soi-même. »
Dr Nathaniel Branden
(psychothérapeute et évrivain américain)

Nous avons étudié les aspects psychologiques pour vous permettre de mieux déterminer le profil d’une personne et pour vous donner davantage d’indications concernant les détails sur lesquels vous devez porter votre attention. Compte tenu des pièges que nous avons recensés précédemment, il est extrêmement difficile de se fier à un seul indice pour juger du niveau d’estime de soi d’une personne.

Si quelqu’un est généreux, la question est de savoir pourquoi. Est-ce parce qu’il aime l’autre, ou parce qu’il veut être aimé par l’autre ? S’il cherche constamment à s’améliorer et à travailler sur lui-même, est-ce parce qu’il a une bonne image de lui-même, ou s’agit-il d’un perfectionniste qui cherche à compenser un sentiment d’insécurité ? Les risques de mauvaise interprétation des signes sont nombreux.

Comment savoir si une personne a une haute estime d’elle-même ? *Tout dépend comment elle traite les autres et se traite elle-même.* Une personne qui n’a pas une haute estime d’elle-même s’emploiera à satisfaire seulement ses propres désirs et ne traitera pas les autres d’une façon particulièrement appréciable ; ou bien, elle sera serviable et attentionnée par soif d’approbation et de respect, mais négligera ses propres besoins. Seul quelqu’un qui a vraiment une haute estime de lui-même sera attentif et respectueux tant envers les autres qu’envers lui-même. Nous ne parlons pas ici de gratifications à court terme, mais d’une personne qui s’investit pour son bien-être à long terme tout en étant bonne et juste avec autrui.

Nous pourrions conclure à tort qu'une personne qui renonce à la gratification immédiate pour un bénéfice ultérieur fait preuve de *self-control*, et supposer que c'est là la preuve d'une haute estime de soi. Il nous faut cependant examiner le revers de la médaille, faute de quoi la moitié des données nous resterait inconnue. Supposons qu'une femme se prive de bons petits plats et de bons desserts (renoncement à une gratification immédiate) afin de perdre du poids : et si c'était dans le but de séduire un homme marié ? Pour savoir si les motivations de la personne sont un facteur d'équilibre et si elles sont propres à renforcer l'estime de soi, il nous faut voir l'ensemble de la situation. Dans notre exemple, il s'agit d'une femme qui pèche moralement, ce qui signifie qu'elle ne peut pas avoir une haute estime d'elle-même.

14
Les principaux types de profil

« Les forces créatives peuvent aussi facilement devenir destructives. Le fait qu'elles s'appliquent à faire le bien ou le mal dépend uniquement de la personnalité morale. Et si celle-ci fait défaut, aucun maître ne peut y suppléer ni prendre sa place. »

CARL JUNG
(1875-1961, psychiatre suisse)

Vous pouvez maintenant savoir si une personne a une faible estime d'elle-même, mais cela ne signifie pas automatiquement qu'elle a un ego surdimensionné. Quand l'estime de soi commence à se réduire, deux mentalités distinctes peuvent apparaître. La perspective se rétrécit et la « personnalité » se révèle davantage, filtrée uniquement par le sentiment d'insécurité. Dans une même situation, deux individus ayant une faible estime d'eux-mêmes peuvent manifester deux attitudes différentes. En fonction de ces deux types d'attitude, nous pouvons déterminer ce que les gens pensent, ce qu'ils ressentent et la manière dont ils réagissent en général, dans une situation donnée.

On peut avoir un ego réduit et une haute estime de soi-même : c'est le cas d'une personne humble. On peut avoir une bonne dose d'ego et une faible estime de soi-même : c'est le cas d'une personne arrogante. Il existe une autre possibilité, une faible estime de soi associée à un ego réduit : c'est le cas d'une personne servile. *Cependant, il n'est pas possible d'avoir une haute estime de soi et une forte dose d'ego*.

L'individu le plus dangereux pour les autres est celui qui a un ego surdimensionné et qui n'a pas une haute estime de lui-même. L'individu le plus dangereux pour lui-même est celui qui a un ego diminué et peu d'estime pour lui-même.

La raison à cela est qu'une personne arrogante a plus de chances de diriger sa colère vers l'extérieur. Les criminels violents font souvent preuve de bravade et de suffisance, mais une personne qui n'a pas un fort ego ni une haute estime d'elle-même aura plutôt tendance à diriger ses sentiments négatifs vers elle-même et à se reprocher de ne pas être à la hauteur. Examinons de plus près ces trois types d'attitude.

La personne servile

Il s'agit d'une personne qui est prompte à s'excuser, même quand elle n'y est pour rien. Elle rend aux autres des services qu'elle n'a pas vraiment à cœur de rendre, non pas parce qu'elle les aime mais par peur de ne pas être aimée si elle refusait de les aider. Il est rare qu'elle se batte pour elle-même, car elle pense que ses propres besoins ne comptent pas suffisamment, et qu'ils comptent certainement moins que ceux des autres. Elle veut leur être agréable. Une personne qui est « généreuse » pour être aimée peut facilement être confondue avec une personne qui est généreuse parce qu'elle considère que c'est ainsi qu'il faut être ou parce qu'elle a vraiment envie de l'être.

Au plan émotionnel, une même action aura deux effets distincts selon l'intention. C'est la différence entre donner et être volé. Dans les deux cas, il y a un transfert de richesse de vous à autrui, mais dans un cas, cela vous rend plus fort, dans l'autre, cela vous affaiblit. De même, dans un cas votre estime de vous-même est renforcée, tandis que l'autre situation est émotionnellement épuisante. Il faut bien comprendre que donner par peur ou par culpabilité ne contribue pas à renforcer l'estime de soi, bien au contraire. En réalité, ce n'est pas vous qui donnez, c'est l'autre qui prend. L'autre profite de vous, avec votre consentement. Votre libre arbitre n'intervient pas et votre indépendance ne s'affirme que lorsque vous faites un choix en toute liberté.

Quand on essaie de vous influencer en vous culpabilisant, si vous savez dire « non » et défendre vos intérêts, cela signifie que vous avez une meilleure image de vous-même. Il en est de même quand vous dites « oui » à une demande que vous devez accepter même si vous n'en ressentez pas l'envie. Quoi que vous fassiez, tant que vous le faites en position de force, c'est-à-

dire en maîtrisant le cours des événements, vous vous sentez bien. Quand vous ne vous sentez pas à la hauteur, vous laissez les autres abuser de vous, afin d'apaiser votre sentiment d'infériorité. Le plus souvent, une personne qui se comporte ainsi est introvertie. Cependant, lorsqu'elle est dans son élément, lorsqu'elle est à l'aise, en confiance et de bonne humeur, cette même personne, habituellement réservée, s'épanouit.

Caractéristiques d'une personnalité servile

Pour la plupart d'entre nous, nous présentons des traits de chaque type de personnalité, mais de façon générale les caractéristiques suivantes sont celles d'une personne servile :

- n'accepte pas bien les compliments ;
- est réservée et ne se défend pas ;
- parle d'elle-même en mal ;
- ne cesse de s'excuser et de se sentir coupable ;
- souffre de nombreux troubles psychosomatiques ;
- anxieuse ou nerveuse en présence d'inconnus ou hors de son environnement habituel, préférant rester là où elle se sent en sécurité ;
- a peur de prendre des risques même s'ils sont calculés.

La personne arrogante

Il s'agit d'une personne qui éprouve le besoin d'être au centre de l'attention et qui est généralement tapageuse, facilement frustrée, et qui a tendance à se plaindre. Ses exigences masquent le mal-être résultant d'un manque d'estime de soi. Elle recherche constamment le soutien et l'admiration des autres, et elle se fâche si elle n'en reçoit pas continuellement et en quantité suffisante. Elle n'hésite généralement pas à offenser ou à insulter quelqu'un si cela lui permet d'avoir une meilleure image aux yeux des autres.

Un tel individu est souvent un compétiteur féroce. Il est dirigiste, narcissique, égocentrique, arriviste, et sa vantardise lui permet de compenser son sentiment d'infériorité. Quand il donne son opinion, il supporte généralement mal que ses idées ne soient pas acceptées. Il tient à ce que l'on comprenne son point de vue, bien qu'il manifeste lui-même une absence totale d'intérêt, parfois même de façon voyante. Pour lui,

quiconque ne l’approuve pas est buté ou trop débordant d’ego pour tenir compte de ses conseils, pourtant toujours pertinents. Une personne qui a une haute estime d’elle-même se préoccupe de ne pas offenser, embarrasser ou fâcher les autres, mais un individu de type « arrogant » ne respecte pas les autres, il en est largement incapable. En fait, à un degré ou à un autre, il est incapable de donner. Dans toute relation, son moi prend trop d’importance, si bien qu’il laisse peu de place à l’autre. Une personne égocentrique ne peut pas aimer, elle ne peut que désirer. Elle est également hypersensible à la critique, et elle y répond souvent par la colère. Ce type de personne a besoin de « voir » les autres comme déficients pour se sentir bien.

Chacun de nous connaît sans doute des personnes difficiles à vivre, mais les personnes de ce type trouvent presque tout le monde difficile à vivre. Bien sûr, en réalité le problème vient d’elles et non des autres.

Une personne qui a une haute estime de soi respecte son environnement, tandis qu’un individu arrogant ira souvent frapper ou malmener des objets inanimés. Il s’efforcera d’imposer sa « volonté » aux objets comme il le fait avec les personnes.

Caractéristiques d’une personnalité arrogante

- La personne est facilement frustrée, en colère, elle cherche à dominer, elle recherche l’attention des autres et elle peut être agressive, non seulement vis-à-vis des gens mais aussi vis-à-vis de son environnement.
- Elle a tendance à réagir de façon excessive dès qu’elle croit être victime d’une injustice, même insignifiante.
- Elle a tendance à se vanter et à se mettre en avant même quand ce qu’elle a réussi est insignifiant.
- Elle est attachée aux possessions matérielles et se donne de l’importance. Quel que soit le sujet de la conversation, elle essaie d’impressionner autrui par sa connaissance et de maintenir l’attention sur elle.
- Elle a besoin d’avoir toujours raison, elle s’efforce d’exercer un contrôle sur les gens et sur la situation. Elle croit que sa façon de voir ou de faire les choses est la seule valable. Par ailleurs, elle est

incapable d’écouter le point de vue de l’autre, dont elle écarte rapidement les opinions.
- Elle est sujette à la dépendance et peut adopter un comportement à risque pour « se sentir exister ».

Caractéristiques d’une personne qui cumule servilité et arrogance

- Elle est hypersensible. Là où un profil « servile » se fâche ou bataille, un profil « arrogant » devient triste et reste en retrait.
- Elle recourt souvent au langage du désespoir et vit dans le passé, même si ce n’est pas agréable pour elle.
- Essayant inconsciemment de s’accrocher à quelque chose d’immuable, elle a tendance à tout voir en noir et blanc, sauf, bien sûr, là où elle a besoin de percevoir des nuances de gris.
- Elle projette souvent une fausse image d’elle-même car elle veut passer pour meilleure que ce qu’elle estime être.
- Elle prend tout pour elle, se croyant être le centre de l’univers.
- Elle veut constamment être approuvée et rassurée.
- Elle cultive des croyances irrationnelles, elle a fortement tendance à mêler l’émotion à ses pensées et elle a recours à la logique pour justifier son comportement.
- Elle est facilement frustrée et elle change de cap ou abandonne tout quand les choses se gâtent.
- Elle a des relations malsaines et entretient des rapports conflictuels avec un grand nombre de personnes de son entourage.
- Elle rend tout le monde responsable de ce qui ne va pas et refuse d’assumer la responsabilité de son propre bien-être. Elle se pose en perpétuelle victime.
- Elle est souvent déprimée, ou au minimum anxieuse et mal à l’aise.
- Elle a des difficultés à prendre des décisions. Souvent, la peur de se tromper la paralyse et la pousse à l’inaction. Elle a très peur du changement dès que trop de variables lui échappent.

Il convient de noter qu'une personne qui a une faible estime d'elle-même présente souvent des cycles d'alternance entre sentiment d'infériorité (mentalité servile) et sentiment de supériorité (propension à l'arrogance). Celui des deux modes qui domine à un moment donné se traduit par du négatif projeté soit vers l'intérieur, et source de mal-être et de tristesse, soit vers l'extérieur, sous forme de colère. D'après le mode qui prévaut à un moment donné chez cette personne, vous pouvez raisonnablement prédire son attitude générale et son comportement. Ce que nous avons détaillé jusqu'ici, c'est la psychologie complète qui sous-tend le test SNAP, grâce à laquelle vous pouvez mieux comprendre la pensée et le processus de décision d'une personne à partir de l'identification de son profil.

À présent, il suffit de réunir les données et de les mettre en perspective. Si la Partie 1 proposait des méthodes concrètes, le contenu de la Partie 2 s'apparente plus à un art. Pour que vous puissiez tirer le meilleur parti de vos nouvelles connaissances, nous allons maintenant codifier un peu le processus selon un ordre déterminé. Ainsi, vous pourrez plus facilement l'adapter à des situations variées.

15
L’art et la science du profilage : exemples pratiques

« L’imagination et la fiction représentent plus des trois quarts de notre vie réelle. »

SIMONE WEIL
(1909-1943, philosophe française)

Nous allons voir dans ce chapitre deux catégorisations qui représentent toutes les dynamiques possibles, avec des exemples pratiques pour illustrer la façon dont le système fonctionne.

Maintenant que vous connaissez les « couleurs » – estime de soi, confiance en soi, intérêt – vous devez en tenir compte pour déterminer rapidement un profil complet dont dépendent la pensée, les sentiments, les croyances et le comportement prévisible. Comme on va le voir, il se peut que certaines couleurs secondaires et même des couleurs primaires n’aient pas d’impact notable et n’interviennent dans aucune évaluation. Vous remarquerez que nous faisons du type d’intérêt (à ne pas confondre avec le niveau d’intérêt) un point de départ pour construire notre cadre psychologique. Au point de départ, théoriquement, vous pouvez vous servir des couleurs que vous voulez, mais le type d’intérêt est l’élément le plus facile à déterminer.

Catégorie A : une personne qui n’a pas d’intérêt personnel inhérent en jeu (exemple : un juré, un professeur qui note un travail, une personne qui accorde une faveur à un ami).

Catégorie B : une personne qui a à cœur de défendre un intérêt personnel évident (exemple : un joueur de poker, quelqu’un qui négocie ou qui vend).

Note : lorsque le niveau d’intérêt de votre interlocuteur est impossible à déterminer, par exemple lors d’une rencontre amoureuse, appliquez les

techniques du chapitre 5 puis utilisez l'une ou l'autre formule selon qu'il y ait ou non un intérêt perceptible.

Nous allons examiner tout d'abord des situations dans lesquelles la personne n'a pas d'intérêt inhérent et a une haute estime d'elle-même, puis des situations dans lesquelles elle n'a pas d'intérêt inhérent tout en ayant une faible estime d'elle-même. Nous étudierons ensuite des cas dans lesquels la personne a un intérêt inhérent en jeu et une haute estime d'elle-même, puis des situations dans lesquelles elle n'a pas une haute estime d'elle-même.

Catégorie A : personne qui n'a pas d'intérêt personnel en jeu

Bien sûr, une personne peut très bien vouloir faire ce qu'il est juste de faire pare qu'elle trouve son intérêt dans le fait de servir la justice ou d'aider un ami dans le besoin. Cependant, ce dont il s'agit ici, c'est de savoir si cette personne désire obtenir un résultat particulier qui lui profitera à un niveau plus personnel (action non altruiste donc).

Il ne faut pas perdre de vue que c'est l'estime de soi qui détermine le niveau d'intérêt inhérent en jeu, et que plus une personne a une haute estime d'elle-même, plus elle sera capable de trouver son plaisir dans la poursuite d'objectifs constructifs. Avec une faible estime de soi, la valeur de ce que l'on fait passe inaperçue et la personne attache peu d'importance au résultat.

Quand une personne n'a pas d'intérêt inhérent dans une situation donnée, son niveau d'estime de soi devient le facteur le plus déterminant de sa pensée et de son processus de décision. Ce sera donc le point de départ de notre recherche. À partir de là, nous allons commencer à caractériser notre profil, et nous verrons dans le prochain chapitre ce qu'il est possible d'en conclure.

Caractéristiques générales

À partir du moment où le nombre d'efforts à fournir est plus élevé que l'enjeu, la probabilité d'une action positive diminue. Cependant, plus la personne aura une haute estime d'elle-même et plus elle aura le désir de

faire ce qui lui semble juste plutôt que ce qui lui paraît agréable. Quand l'estime de soi diminue, l'humeur devient un facteur plus influent, et même si l'effort est minimal ou nul, le désir de faire quelque chose de juste s'affaiblit. Quand la personne n'est pas de bonne humeur et quand l'effort est plus important, la probabilité qu'elle agisse comme il se doit se réduit rapidement. En l'absence d'intérêt inhérent et en cas de faible estime de soi, l'enjeu ne compte plus beaucoup, surtout si la personne n'est pas de très bonne humeur.

Quand le sujet est de meilleure humeur, il se montre moins égocentrique et s'intéresse aux besoins des autres. Par conséquent, une personne qui n'a pas une haute estime d'elle-même sera plus juste et plus coopérative quand elle sera de bonne humeur, quand l'action à accomplir représentera pour elle un effort limité et quand l'enjeu sera relativement important. Il convient d'ajouter que la confiance en soi n'intervient généralement pas en l'absence d'intérêt personnel, sachant qu'elle est inversement proportionnelle à l'intérêt. Dans le cas où le sujet aura une faible estime de lui-même et peu d'intérêt inhérent, il ne se souciera pas suffisamment du problème pour se préoccuper de savoir s'il est efficace ou compétent.

Nous le savons, tous les individus qui ont une faible estime d'eux-mêmes ne sont pas égaux. Un sujet de type « arrogant » se souciera moins de ce que les autres perçoivent, tandis qu'un sujet de type « servile » ne sera pas indifférent à ce que les autres pensent de lui et de ce qu'il fait. Si les individus de ces deux types sont sensibles aux opinions des autres, l'arrogant se préoccupe davantage de satisfaire ses propres besoins. Si la situation présente un enjeu important par rapport à ses désirs, il agira dans son propre intérêt. Le servile, lui, s'accommodera plus volontiers de la volonté des autres à ses propres dépens.

Si elle a une haute estime d'elle-même

- elle se soucie des avantages à long terme et de l'intérêt d'autrui ; sa conscience peut prendre le pas sur ses propres intérêts ;
- son humeur n'entre généralement pas en jeu, à moins qu'il n'y ait pratiquement pas d'enjeu ;
- sa confiance en elle dans une situation est liée au degré d'intérêt et n'intervient généralement pas, sauf lorsque l'intérêt (à faire ce qu'il est

juste de faire, en l’occurrence) est intense.

Le sujet a une perception intellectuelle très claire des événements, et ses émotions ne faussent pas son jugement. Son champ de perception est large et n’est pas centré sur sa propre personne. Il a une attitude positive et généreuse, plutôt que rude ou précipitée. Il ne ressent pas le besoin de prouver quelque chose, son regard est tourné vers l’extérieur et il n’est pas du tout complexé. Il s’attache à recueillir les informations qui lui permettront de prendre la meilleure décision, même si celle-ci va à l’encontre de ses propres intérêts.

Exemples pratiques

Cas 1

Un juré potentiel est interrogé par un avocat de la défense dont le client est accusé d’un grave crime.

Résumé : si la défense dispose de preuves solides, il sera un juré fiable. Si le dossier ne tient que sur des conjectures, il ne se laissera pas facilement convaincre. Toutefois, ce n’est pas cela qui l’empêchera de faire preuve d’empathie ou de compassion. Ayant une haute estime de lui-même et en l’absence d’intérêt inhérent, il peut facilement se mettre à la place d’autrui. Son attention et son intérêt ne sont pas absorbés par un quelconque ego.

Cela dit, ce ne sera pas le genre de personne à ignorer certains faits dans cette affaire simplement par ressentiment envers quelqu’un. Ayant une haute estime de lui-même et en l’absence d’intérêt inhérent, cet individu aura le sentiment d’avoir raison et ne craindra pas de rester sur ses positions.

Sa devise pourrait être : « Je dois faire ce qu’il est juste de faire. Il faut que la justice soit rendue. » Il sera équitable et honnête. Il écoutera la partie adverse tout en restant ferme sur ses positions, à moins qu’il n’ait une raison logique d’en changer.

Un autre facteur intervient ici, les croyances. Si un juré potentiel, par exemple, croit que tous les PDG sont des exploiteurs prêts à tout pour gagner toujours plus d’argent, cette croyance aura un impact certain sur sa façon de voir les choses. Pour résoudre ce problème, vous devez donc lui

poser des questions indirectes qui vous permettront de savoir si sa pensée est orientée dans une direction inattendue (voir chapitre 2, technique 2).

Cas 2

Un agent de probation prépare un rapport pour un tribunal.

Résumé : ce scénario est similaire au précédent, sauf qu'ici, l'emploi de l'intéressé est en jeu. S'il n'a pas un intérêt personnel inhérent dans le résultat, il doit cependant prendre des décisions réfléchies et justes.

Nous devons donc prendre en compte l'ensemble de la procédure, en accordant davantage d'importance à ses décisions récentes. S'il a récemment formulé des recommandations qui allaient dans le sens de l'indulgence et qui ont reçu un accueil favorable, on peut s'attendre à ce que la suite soit à l'avenant. Toutefois, son niveau d'estime de soi nous indiquera dans quelle mesure sa propre conception du bien et du mal s'écartera de ce qui est « acceptable » en termes de directives. Nous faisons souvent l'erreur de croire que c'est l'égoïste qui cherche à « faire des vagues » et à marcher de son propre pas. Ce n'est vrai que s'il y a un enjeu pour lui. En l'absence d'intérêt inhérent, c'est la personne qui a une haute estime d'elle-même qui aura tendance à dévier par rapport à ce qui est juste.

Si elle a une faible estime d'elle-même

- son comportement est égoïste et elle est en recherche de gratification immédiate ;
- son humeur prime sur l'estime d'elle-même ;
- la confiance en soi, inversement proportionnelle à l'intérêt personnel, joue un rôle trop insignifiant pour entrer en considération. Il s'agit d'une personne qui voit ce qu'elle a besoin de voir pour se sentir en sécurité : ses émotions faussent son sens du jugement. Elle est égocentrique et se soucie essentiellement de ses propres intérêts. Elle ne s'occupe que de ce qui peut lui apporter quelque chose, sauf lorsqu'elle est d'excellente humeur. Dans le cas contraire, elle sera désagréable et cassante. À moins d'y trouver son intérêt, elle ne sera pas disposée à coopérer ni à faire des compromis. Le seul moyen de l'influencer est de faire appel à son ego. Il serait vain d'en appeler à sa conscience, car sa notion du bien et du mal est faussée.

Exemples pratiques

Cas 1

Un juré potentiel est interrogé par un avocat de la défense dont le client est accusé d'un grave crime.

Résumé : ici, le travail d'évaluation est plus compliqué que dans le cas d'une personne ayant une haute estime d'elle-même. Le sujet se préoccupe naturellement de lui-même et la gravité du cas lui échappe, sauf s'il y attache une importance particulière. À moins qu'il s'agisse d'une affaire très médiatisée, son niveau d'intérêt ne devrait pas être élevé. Il ne devrait pas peser le pour et le contre avec beaucoup d'objectivité, sachant que ses émotions le portent à prendre des positions irrationnelles et à voir les choses de façon subjective.

Le sujet égocentrique se voit à travers les autres, donc tout dépendra s'il s'identifie au plaignant ou au défendeur. Il favorisera donc l'un ou l'autre. Cet effet peut cependant s'inverser, s'il éprouve de la jalousie envers la personne à laquelle il s'identifie.

Nous pouvons davantage être jaloux des personnes qui nous ressemblent. Un artiste, par exemple, risque peu d'être jaloux de la compétence d'un chirurgien. En revanche, un chirurgien, surtout s'il a une faible estime de lui-même, pourra s'identifier à un collègue et en éprouver de la jalousie. Le test consiste à poser des questions indirectes (voir chapitre 2) pour évaluer la solidité de son attachement.

De façon générale, si ce juré est de bonne humeur pendant le procès, et surtout au moment de la délibération, et s'il s'identifie au suspect, il aura tendance à le considérer comme innocent. Au contraire, s'il est de mauvaise humeur, il se montrera partisan d'un verdict sévère. En effet, lorsque ce type d'individu est de mauvaise humeur, son ego prédomine. Inconsciemment, il se dit que si ceux qui sont « comme lui » sont pires, il doit s'en féliciter.

Le juré de type « arrogant » pourra changer d'avis si d'autres jurés flattent son ego. Cependant, s'il se fâche, il campera sur ses positions et n'en bougera plus. S'il sature et s'il veut en finir, il sera plus prompt à acquiescer. Son propre confort et ses propres besoins sont pour lui de première importance et l'emporteront sur toute considération de justice. Si

l’affaire tend à s’éterniser, il faudra donc s’attendre à ce qu’il change de position au moment où il en aura assez.

En revanche, une personne de type « servile » a généralement une mentalité « grégaire ». Dans ce genre de situation, elle se rangera à l’avis prédominant, à moins qu’elle s’identifie très fortement à l’une des deux parties, auquel cas, elle s’efforcera de tenir tête à l’adversité jusqu’à ce que la pression devienne insupportable.

Cas 2

Un agent de probation prépare un rapport pour un tribunal.

Résumé : Là encore, la situation est similaire au cas précédent, sauf que la situation professionnelle du sujet est en jeu. Cependant, une faible estime de soi se traduira par une moindre flexibilité du sujet. On peut remarquer une tendance bien nette. Le meilleur indicateur de la façon dont le sujet va agir est ce qu’il a fait dans le passé dans des circonstances similaires. Une personne n’ayant pas une haute estime d’elle-même (un profil « arrogant ») cherchera à affirmer une identité et à être considérée comme un certain type de personne, comme une personne sensée et inflexible. Si elle s’écarte de sa tendance habituelle, c’est qu’elle considère que la situation est très particulière. Elle n’a donc pas besoin de changer sa vision d’elle-même en votant autrement que d’habitude. La décision sera prise sur la base d’une nouvelle information plutôt que d’un changement dans la manière d’envisager les choses.

Le sujet de type « servile » est plus enclin à suivre le troupeau. Il cède à l’émotion tout autant que le sujet de type « arrogant », mais il est plus disposé à l’empathie vis-à-vis d’autrui car ses choix tournent généralement autour des besoins et des désirs des autres plutôt que des siens. En dehors de ces influences, sa façon de penser devient similaire à celle du sujet de type « arrogant ».

Catégorie B : personne qui a à cœur ses propres intérêts

Caractéristiques générales

Quand l’intérêt personnel est en jeu, le niveau de confiance de la personne en elle-même devient le facteur prédominant. La confiance en soi et l’intérêt étant inversement corrélés, les pensées et les sentiments du sujet et la façon dont il va agir, qui en sera la conséquence, dépendent de son désir d’atteindre un objectif plutôt que des chances de réussite qu’il croit avoir.

EN BREF Le sujet se comportera-t-il différemment dans une foule ? Quand la présence d’un public nous rend plus performants, on parle de facilitation sociale. Des études montrent qu’un tel stimulant nous permet de mieux réussir des tâches simples, mais qu’il nous handicape quand il s’agit d’effectuer des tâches difficiles. Ainsi, les joueurs de billard débutants ou médiocres réussissent plus rarement leurs coups quand plusieurs personnes les regardent jouer. Au contraire, d’après plusieurs études, les bons joueurs réussissent mieux quand ils sont observés. Quand vous affrontez plus fort que vous, évitez de le faire devant un public. Inversement, si vous êtes le plus fort, la présence d’un public vous renforcera et affaiblira votre adversaire.

Quand l’estime de soi est forte, *la confiance c’est l’action*. Pour simplifier, le sujet a la motivation de satisfaire ses propres désirs quand il se sent bien dans sa peau et quand il croit à ses chances de réussir. Cependant, parce qu’il agit de façon responsable, une moindre confiance dans sa propre capacité de réussir se traduit par une moindre motivation à l’effort. Quand la tâche représente un plus gros effort, il est donc moins susceptible de passer à l’action.

Chez un sujet ayant une haute estime de lui-même, l’humeur joue un rôle négligeable. Si l’enjeu n’est pas très important ou s’il n’est que temporaire, l’humeur peut intervenir. Sachant qu’il n’y aura pas de conséquences graves et durables, il devient moins important d’agir de façon responsable.

Quand l’estime de soi faiblit, l’humeur devient un facteur plus décisif, lié à la confiance en soi. Le sujet trouvant des ressources émotionnelles dans les rencontres réussies, il aura confiance en lui quand il sera de bonne humeur et inversement. D’autre part, un sujet qui a confiance en lui-même se

montrera tenace dans la poursuite d'un objectif, plus encore qu'un sujet ayant une haute estime de lui-même. Pour un sujet de type « arrogant », même le niveau d'effort à fournir devient secondaire.

La raison à cela est que c'est à travers ses actes que le sujet montre sa valeur. Le succès lui permet de s'aimer davantage. En revanche, un individu de type « servile », manquant d'estime de soi et ayant un ego réduit, n'a rien sur quoi s'appuyer pour progresser dans son existence et pour devenir plus heureux. Il aura donc tendance à rechercher la gratification immédiate pour se sentir bien tout de suite et à se distraire pour ne pas penser à l'opportunité manquée. Chez un individu de type « arrogant », manque de confiance et humeur maussade ou dépressive engendreront la colère, la frustration et souvent l'agacement. Il ne s'intéresse qu'à lui-même et à ses propres désirs, mais ne croit pas beaucoup à ses chances de réussir et sa frustration varie proportionnellement à son niveau d'intérêt.

Le filtre de la situation

Nous devons maintenant prendre en compte un facteur qui ne fait pas partie de l'émotionnel, mais qui est le reflet de la situation et de ce qui, dans l'existence de la personne, affecte sa pensée et son attitude. Il est facile de faire ce qui est juste, de cultiver les bonnes valeurs et d'avoir des convictions morales en l'absence d'intérêt personnel. Il ne s'agit pas de critiquer la nature humaine, mais de la comprendre. La seule force capable de tenir tête à l'intérêt personnel (quand celui-ci est en conflit avec le bien) est l'estime de soi, et l'estime de soi est le rempart des valeurs saines.

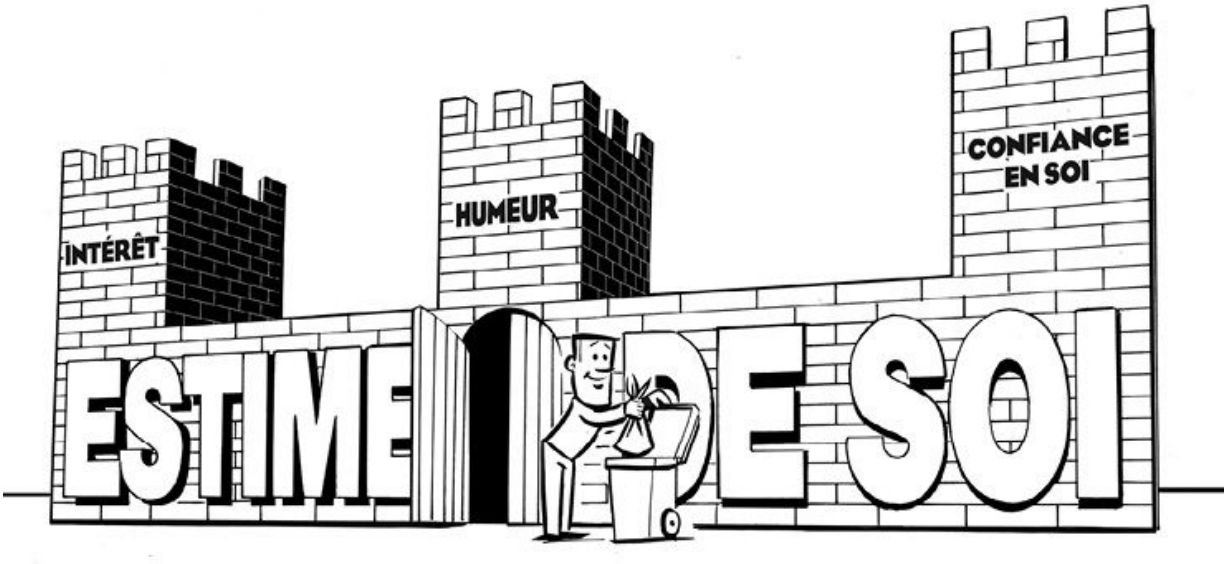
Dans certains cas, il est tout à fait avantageux, et même nécessaire, de savoir quels événements se produisent dans la vie de la personne en question, car ces événements ont un lien avec la situation présente et peuvent avoir un impact sur sa moralité. Quand l'intérêt personnel est en jeu, les choses se compliquent. Elles sont plus simples en cas d'absence d'intérêt personnel, ou même en situation de compétition, lorsque l'intérêt personnel n'est généralement pas le signe d'un dilemme moral.

Ce facteur peut être difficile à gérer, mais il est possible de le contourner (utiliser la technique présentée au chapitre 3, Signe 2). Amenez rapidement le sujet et voyez si votre interlocuteur devient plus mal à l'aise. Si c'est le

cas, vous approchez sans doute du seuil à partir duquel ses valeurs peuvent céder à la nécessité.

Par ailleurs, pour savoir à quel moment (le cas échéant) votre interlocuteur, face à la situation, va commencer à faire fi de ses valeurs et de ses croyances pour adopter un comportement allant à l'encontre de sa nature, il est très utile de rechercher les tendances comportementales. Le meilleur indicateur du comportement futur est le comportement passé. Abstraction faite des événements particuliers et d'un changement d'attitude, vous pouvez vous attendre à ce qu'il agisse comme il l'a toujours fait.

Si vous débauchez un salarié d'une entreprise concurrente, vous pouvez être sûr d'une chose : il pourra tout aussi bien se faire débaucher de votre entreprise. De même, une femme qui devient la maîtresse d'un homme marié peut être sûre d'une chose : statistiquement parlant, il la trompera aussi.



L'estime de soi est le rempart des valeurs saines. Fortifiez-vous !

Si elle a une haute estime d'elle-même

- elle recherche les bénéfices à long terme ;

- l’estime de soi et l’intérêt personnel neutralisent l’influence de son humeur, celle-ci n’intervient qu’en l’absence d’enjeu important ;
- sa confiance en elle devient un facteur déterminant.

Le sujet veut faire ce qu’il est juste de faire, mais à un moment donné, ses valeurs morales entreront en conflit avec son intérêt personnel. Ainsi, par exemple, s’il trouvait un portefeuille contenant 10 € et plusieurs cartes bancaires, il essaierait de contacter le propriétaire.

Cependant, s’il trouvait un sac rempli de billets de 100 €, il serait en proie à une lutte intérieure. Que ce soit la tentation du moment ou son désir de faire son devoir et de remettre ce sac à la police qui prime, tout dépendra de son estime de soi et de sa situation matérielle.

Exemples pratiques

Cas 1

Jean négocie avec vous un contrat. Sachant que son intérêt personnel est en jeu, c’est à son niveau de confiance en lui qu’il faut maintenant s’intéresser. Si vous avez des raisons de penser que Jean a confiance en lui dans cette affaire, la bataille sera rude. Intérêts en jeu, confiance dans les chances de réussir et haute estime de soi font de votre interlocuteur un adversaire redoutable. Il n’agira pas de manière irrationnelle, comme ce serait le cas s’il avait une faible estime de lui-même. Si vous voulez tenter de l’influencer, le mieux est de faire appel à ses bons sentiments et de solliciter une faveur, tout en sachant qu’il ne se sentira nullement obligé de vous l’accorder.

En revanche, si vous avez pu observer que Jean n’a pas une grande confiance en lui, vous pourrez plus facilement faire tourner la situation à votre avantage en lui faisant craindre un résultat moins favorable pour lui que ce qu’il avait anticipé. Il s’agit de le faire passer du rationnel à l’émotionnel. Ainsi, vous aurez plus de chances pour qu’il n’agisse plus en fonction de son intérêt objectif à long terme.

Cas 2

Lors d’une partie de poker, vous pouvez utiliser les techniques du chapitre 3 pour déterminer le niveau de confiance de votre adversaire et jouer en

conséquence. Si vous n’avez aucun moyen de savoir quelles sont ses cartes, vous pouvez cependant prédire les résultats possibles en considérant qu’il jouera en fonction d’une logique de probabilités et qu’il n’aura pas peur de se fier à son intuition. Il y a peu de chances pour qu’il se laisse déstabiliser par ses émotions et se mette à jouer de façon irrationnelle. S’il n’a pas une bonne main, ce sera un bluff calculé. Il prendra des risques, mais sans être casse-cou.

Si vous avez des raisons de penser que votre adversaire a confiance en lui (sans vous laisser induire en erreur par son management de la perception), vous pouvez considérer qu’il aura tendance à adopter un jeu plus offensif, sa confiance en lui-même étant liée à son humeur. Des études montrent qu’un joueur en bonne posture ou ayant récemment gagné est enclin à prendre davantage de risques. En revanche, si le niveau de confiance de votre adversaire est a priori faible, le fait qu’il ait une bonne estime de lui-même devrait lui permettre de continuer à jouer intelligemment.

Si elle a une faible estime d’elle-même

- elle est en recherche de gratification immédiate ;
- son humeur entre en jeu et risque de l’emporter sur l’estime qu’elle a d’elle-même, même dans des situations objectivement dénuées d’enjeu. Car pour une personne qui n’a pas une haute estime d’elle-même, tout ce qui la concerne peut être important ;
- la confiance en soi devient un facteur décisif lié à l’intérêt personnel.

Le sujet ayant une faible estime de lui-même et étant intéressé par l’enjeu, sa confiance est facilement ébranlée, et il pourra sembler presque frénétique dans sa façon de négocier, voyant dans la situation en question la chance de sa vie. Quand sa confiance en lui-même diminue, son champ de perception est encore plus faussé, et il est capable d’agir de façon complètement irrationnelle et de se fâcher ou d’exprimer sa frustration à chaque obstacle.

Exemples pratiques

Cas 1

Bernard est en train de négocier un contrat avec vous. S'il a une faible estime de lui-même mais confiance en lui, il sera dans l'émotion et il aura un comportement téméraire. Il ne laissera pas passer une chance de pouvoir se sentir bien. Il sera hyper-vigilant et rien n'échappera à son attention. Cette négociation, c'est sa chance et c'est pour lui l'occasion de briller. Attendez-vous à ce qu'il ne s'en laisse pas conter. S'il présente une tendance de type « servile », cela ne changera rien au fonctionnement de son mental mais il agira de façon discrète et détournée.

S'il n'a pas confiance en lui, il aura un comportement de fuite, même si la logique lui commande de rester dans la négociation. Il se peut aussi qu'il semble complètement s'en désintéresser. Il ne croira pas être en mesure de pouvoir satisfaire ses désirs, et son ego interviendra pour lui éviter de souffrir. Il se trouvera toutes les raisons possibles de ne pas s'imposer. Un « servile » aura tendance à être découragé, tandis qu'un « arrogant » sera rude, surtout si l'enjeu est important.

Cas 2

Lors d'une partie de poker, un « arrogant » qui a confiance en lui s'efforcera de tirer le plus de bénéfices possibles de son jeu. Comme si sa vie en dépendait. Il exploitera toutes les opportunités de briller. Notez s'il se soucie d'avoir autour de lui des témoins du grand succès qu'il se prépare à atteindre. Un individu de type « servile » est plus difficile à percer à jour, mais il aura tendance à recenser les témoins de son succès imminent. S'il n'a pas confiance en lui, il sera plus effacé.

Ce que pourrait être leur devise :

	Intérêt inhérent	Pas d'intérêt inhérent
Personnalité servile	« Je vais essayer. »	« Je ne veux me fâcher avec personne. »
Personnalité arrogante	« J'en ai besoin. »	« Qu'importe ! »
Personnalité humble	« Je ferai ce que je pourrai. »	« Faisons ce qui est juste. »

Travailler dans les deux sens

Une fois familiarisé avec la méthode, vous pouvez mettre à profit votre savoir-faire dans deux directions. Vous pouvez déterminer le profil d'une personne, son mode de pensée et de comportement, mais vous pouvez également comprendre comment elle fonctionne au plan émotionnel en général. La méthode fonctionne dans un sens comme dans l'autre.

Ainsi, par exemple, supposons qu'en observant un joueur de tennis, vous ayez diagnostiqué une faible estime de soi, un haut niveau de confiance et un haut niveau d'intérêt personnel. C'est donc par ses capacités qu'il acquiert le sentiment de sa propre valeur. Son haut niveau d'intérêt personnel fait que c'est comme si c'était tout son monde qui était en jeu. Il s'agit donc de savoir quel type de profil à faible estime de soi va déterminer sa conduite. S'il s'agit d'un « arrogant », vous pouvez prédire qu'il sera exubérant et autoritaire, et peut-être suffisant et agaçant. Vous savez qu'il deviendra extrêmement instable si les choses ne se passent pas comme il le désire. De mauvaises décisions le mettront hors de lui, etc. Une personne de type « servile » ne se plaindra pas et ne se mettra pas en colère, mais prendra une attitude dépitée.

Vous pouvez aussi raisonner dans l'autre sens. L'observation du comportement passé du sujet – celui de votre joueur de tennis, par exemple – peut vous permettre de conjecturer qu'il a une faible estime de lui-même, un haut niveau de confiance et un intérêt personnel affirmé.

Voici quelques exemples de prédiction et de détermination du profil émotionnel ?

Question : Patricia n'a pas pu empêcher le licenciement de son amie et collègue, qui est maintenant remplacée par Sylvie. Selon son niveau d'estime d'elle-même, comment Patricia va-t-elle se comporter ?

Réponse : Si elle a une haute estime d'elle-même, l'important pour elle sera de faire ce qu'il est juste de faire. Dans le cas contraire, elle préférera montrer qu'elle a raison plutôt que d'agir dans l'intérêt de son entreprise. Dans ce dernier cas, il y a des chances pour qu'elle adopte une ligne de

conduite peu coopérative, qui pourra se traduire par une attitude passive ou agressive, ou même par des tentatives de saboter le travail de Sylvie.

Question : Nina, votre femme de ménage, a trouvé une pièce de 20 centimes sous le canapé. Elle la pose sur la table, pour que vous puissiez la retrouver. Pouvons-nous en conclure qu'elle est honnête ? Que ferait-elle si elle trouvait un billet de 100 € froissé dans la poche de votre pantalon ?

Réponse : Vos chances de récupérer votre billet sont fonction du niveau d'estime de soi de Nina. Quand l'intérêt inhérent de la personne est en jeu, il faut envisager toutes les situations susceptibles de faire vaciller son sens moral et se poser la question de savoir dans quelle mesure elle a besoin d'argent. Si elle a une haute estime d'elle-même, son attitude dépendra de la prédominance éventuelle de son intérêt personnel. Dans quelle situation se trouve-t-elle ? Risque-t-elle de perdre son logement ? Est-elle confrontée à des difficultés financières ? Bien sûr, il n'y a pas ici de déterminisme absolu. Sachez déceler les signes éventuels d'érosion de la moralité de la personne.

Question : Ce collègue va-t-il vraiment soutenir votre projet ?

Réponse : Plus cela lui demande d'efforts, moins vous avez de chances qu'il le soutienne. Si sa réputation risque d'en souffrir, il mettra en balance son propre intérêt et ce que votre relation représente pour lui. Là encore, l'estime de soi le poussera à faire son devoir (soutenir votre projet) plutôt qu'à faire ce qui lui est favorable (préserver sa réputation). Une personnalité de type « servile » sera plus encline à vous aider qu'une personnalité de type « arrogant », car elle craindra de vous offenser ou de vous mettre en colère.

Question : Une femme essaie de lire dans les pensées de l'homme qu'elle vient de rencontrer. Elle pense qu'elle lui plaît, mais comment savoir quelles sont ses intentions ?

Réponse : S'il a confiance en lui-même, il sera enclin à agir. Dans le cas contraire, il cherchera à donner une bonne image de lui-même. Pour ce faire, il lui posera des questions et essaiera de l'impliquer. Il se préoccupera

de lui-même et de sa propre allure. Il convient de noter que pour se protéger contre de faux espoirs, il pourra recourir à un mécanisme de défense qui consiste à sembler ne pas être intéressé par la relation.

Bilan final : saurez-vous dresser le profil émotionnel de ces 6 personnalités types

Il vous sera très profitable de vous familiariser avec les six profils généraux les plus intéressants et importants.

Question : Qui est le plus susceptible de s'engager ou de passer à l'action ?

Réponse : Celui qui a confiance en lui, qui présente un haut niveau d'intérêt personnel, qui s'investit et n'a pas une haute estime de lui-même.

La logique : Un tel individu se lancera dans l'action avec frénésie. Ayant confiance en lui-même, il ne peut pas croire à la chance. Il est intéressé, donc motivé. Ayant une faible estime de lui-même, il n'est pas disposé à manquer une opportunité, et comme il s'investit, il a déjà justifié ce qu'il fait et il n'ira pas ternir sa propre image en passant son « investissement » par pertes et profits. Le type de profil à faible estime de soi auquel il se rattache n'entre en jeu que s'il a besoin de s'affirmer dans une situation inconfortable.

Question : Qui est le plus susceptible de renoncer à un projet, un marché ?

Réponse : Celui qui présente un faible niveau d'intérêt, qui a une haute estime de lui-même et qui s'investit peu.

La logique : Même avec un niveau d'intérêt plus élevé, il n'agit pas sous l'emprise de l'émotion. Même si la maison qu'il visite lui plaît beaucoup, ce ne sera pas la fin du monde pour lui s'il ne l'obtient pas. Son point de vue n'est donc pas faussé par ses émotions. Par ailleurs, quand un faible niveau de confiance est associé à ce profil, vous pouvez être sûr qu'il n'a pas besoin d'être très motivé pour agir.

Question : Qui est le plus susceptible de se laisser persuader ?

Réponse : Celui qui a peu confiance en lui et pour qui l'enjeu est important.

La logique : Des études montrent qu'en termes de propension à être persuadé, dans bien des situations, l'estime de soi peut jouer dans les deux sens.

Si vous avez une haute estime de vous-même, vous pouvez prendre sur votre ego et accepter d'avoir tort. En même temps, vous pouvez avoir davantage confiance dans votre opinion. En cas de faible estime de soi, il est plus difficile de reconnaître qu'on a fait une erreur, mais globalement, on est plus susceptible de se laisser influencer car on est moins sûr de soi. Dans tous les cas, lorsque l'investissement déjà réalisé est important, on peut surtout inciter le sujet à continuer dans le même sens, tandis que si l'investissement est limité, on a plus de chances de pouvoir l'influencer et lui faire prendre une nouvelle direction.

Question : Qui est le plus susceptible de mal agir (de mentir, de tricher ou de voler) et d'être rigide, buté et inflexible ?

Réponse : Celui qui n'a pas une haute estime de lui-même, qui présente un niveau d'intérêt élevé, un haut niveau de confiance et qui est de mauvaise humeur.

La logique : Ce profil produit la pire de toutes les combinaisons de facteurs psychologiques dans une situation donnée. Avec un intérêt inhérent marqué et un haut niveau de confiance, le sujet est sûr de réussir et il sera implacable. Les deux types (« arrogant » et « servile »), dans les conditions adéquates, sont capables de mal agir. Il n'est d'ailleurs pas rare que le responsable d'un délit soit « le plus discret, celui qui gardait tout en lui ». Bien entendu, une personne arrogante et culottée aura aussi un profil émotionnel associé à une probabilité élevée de mal se comporter.

Dès qu'une telle personne dispose d'un peu de pouvoir, elle devient difficile à supporter. Une faible estime de soi et un haut niveau de confiance produisent la plus faible probabilité de coopération. Le sujet se sent en position de force et voit dans ce qu'il fait le reflet de sa propre valeur.

Quand ce type de personne est de mauvaise humeur, cela donne une irritabilité extrême et un comportement irrationnel. Le sujet est buté, rigide, et tout lui est prétexte à piquer une crise. En même temps, il est très enclin à

critiquer et à juger, et il se soucie beaucoup de ce que l'on pense de lui puisque sa motivation repose sur le désir d'être respecté (c'est aussi un effet de son faible niveau d'estime de soi). De façon paradoxale, le sujet est ergoteur, sachant que sa vision du monde est fondée sur l'idée d'une concurrence dans laquelle sa propre image est en jeu.

Question : Qui est le plus susceptible de faire un mauvais choix ?

Réponse : Celui qui présente un haut niveau d'intérêt et une faible estime de soi.

La logique : Ces deux facteurs jouent un rôle déterminant, car l'un et l'autre faussent la perspective. Or, quand nous ne voyons pas les choses clairement, nous ne pouvons pas faire les bons choix. Le type de profil à faible estime de soi n'a pas d'importance ici.

Question : Qui est le plus susceptible d'être flexible, honnête et digne de confiance ?

Réponse : Celui qui a une haute estime de lui-même, un faible intérêt inhérent et qui est de bonne composition.

La logique : Une personne présentant ce profil est nécessairement souple d'esprit. Ayant une haute estime d'elle-même, elle n'éprouvera pas le besoin de jouer un rôle ou de se donner une position. En effet, son ego ne s'oppose pas à une conduite humble, tant que cette conduite n'entre pas en conflit avec sa moralité. Un faible intérêt inhérent implique que cette personne ne prend pas les choses trop à cœur, et étant de bonne composition, elle sera encline à donner de sa personne.

Le test SNAP vous apporte un avantage considérable dans pratiquement toutes les situations. Il vous permet d'acquérir une bonne compréhension de la psychologie d'une personne et de sa façon de penser, sans que vous ayez besoin d'y consacrer beaucoup de temps. Bien sûr, comme nous l'avons vu, cette technique de profilage, malgré son aspect systématique, n'élimine pas l'ambiguïté ni le risque de méprise.

Néanmoins, quand vous saurez mieux quels indices vous devez déceler, percer à jour vos interlocuteurs deviendra quasiment pour vous une habitude instinctive.

Conclusion

Cher lecteur,

Les techniques de la partie 1 vous permettront de percer à jour les gens qui vous entourent et de prendre l'avantage dans pratiquement toutes les situations. Une fois que vous maîtriserez la méthodologie de la partie 2, cela deviendra pour vous une seconde nature. Vous disposerez alors d'un des atouts les plus importants et les plus précieux pour réussir dans tous les domaines.

Mon souhait le plus cher est que ce livre vous permette de mieux atteindre les grands objectifs que vous vous fixerez dans votre existence.

En sachant si l'on vous ment, si l'on essaie de profiter de vous ou de vous manipuler, vous éviterez bien des déboires sur les plans émotionnel, financier et peut-être même physique. Après avoir lu ce livre et mis en application les méthodes qui y sont présentées, vous aurez peut-être acquis une meilleure compréhension de la nature humaine. Cela vous permettra de mieux voir en vous-même, d'être mieux dans votre peau et de vivre des rapports humains plus riches et plus profonds.

Je vous souhaite une vie heureuse et des relations épanouissantes.

Mes vœux les plus chaleureux,

David

Bibliographie

Adams, S. (1994). Statement Analysis: What Do Suspects' Words Really Reveal?. *FBI Bulletin* (1994).

Asch, S. E. (1956). Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority. *Psychological monographs*, 70.

Caro, M. (2003). *Caro's Book of Poker Tells*. New York, NY: Cardoza Publishing.

De Becker, G. (1997). *The Gift of Fear*. New York, NY: Dell Publishing.

Dichter, E. (1964). *Handbook of Consumer Motivations: The Psychology of the World of Objects.* New York, NY: McGraw Hill.

Ekman, P. (1985). *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Marriage, and Politics.* New York: Norton.

Gorn, G. (1982). The Effects of Music, in Advertising, on Choice Behavior: A Classical Conditioning Approach. *Journal of Marketing*, 46(1), 94-101.

Freedman, J. L., Cunningham, J. A., & Krismer, K. (1992). Inferred Values and the Reverse-Incentive Effect in Induced Compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 357-368.

Freedman, J. L., Fraser, S. C. (1996). Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-door Technique. *Journal of Personality and Social Psychology,* 4.

Friedman, B. (2000, janvier). Designing Casinos to Dominate the Competition: The Friedman International Standards of Casino Design. *Institute for the Study of Gambling and Commercial Gaming*.

Hare, R. D. (1999). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us.* New York, NY: Guilford Press.

Lewicki, P. (1985). Nonconscious Biasing Effects of Single Instances on Subsequent Judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 563-574.

Lieberman, D. J., *Comment obtenir la vérité en moins de cinq minutes*, Leduc.s Éditions, Paris, 2011.

Lieberman, D. J., *Comment obtenir ce que vous voulez*. Leduc.s Éditions, Paris, 2009.

Lubow, R. E., Fein, O. (1996). Pupillary Size in Response to a Visual Guilty Knowledge Test: New Technique for the Detection of Deception. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2(2), 164-177.

Des livres pour mieux vivre !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres de la collection développement personnel sur notre site.

Retrouvez tous nos livres, les prochaines parutions, des interviews d'auteurs et les événements à ne pas rater sur notre site : www.editionsleduc.com

Votre avis nous intéresse : dialoguez avec nos auteurs et nos éditeurs. Tout cela, et plus encore sur notre blog : blog.editionsleduc.com

Les éditions Leduc.s
17, rue du Regard
75006 Paris
info@editionsleduc.com

Retour à la première page.

Le format ePub a été préparé par Caroline Gioux à partir de l’édition papier du même ouvrage.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library